



LAUREA

AMMATTIKORKEAKOULU

Yhdessä enemmän

Restonomi (YAMK) -opiskelijan ja hänen taustaorganisaationsa osaamistarpeet muuttuvassa työelämässä

Tuuli Tommola

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Restonomi (YAMK) -opiskelijan ja hänen
taustaorganisaationsa osaamistarpeet
muuttuvassa työelämässä**

Tuuli Tommola
Palvelujen asiakaskeskeinen
kehittäminen
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2018

Tuuli Tommola

**Restonomi (YAMK) -opiskelijan ja hänen taustaorganisaationsa osaamistarpeet
muuttuvassa työelämässä**

Vuosi	2018	Sivumäärä	91
-------	------	-----------	----

Jatkuva uuden oppiminen ja osaamiskapasiteetin kasvattaminen ovat ratkaisevan tärkeitä keinoja selvitä työelämän murroksessa. Menestyjiä liike-elämässä ovat ne, jotka kykenevät tulevaisuusorientoituneeseen arvonluontiin eli ymmärtävät, mitä muut ihmiset elämässään haluavat ja tarvitsevat.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää ja kuvata restonomi (YAMK) -opiskelijan ja hänen taustaorganisaationsa osaamistarpeita työelämän muuttuessa matkailu- ja ravitsemisalalla. Tavoitteena oli antaa ehdotuksia restonomin ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavan koulutuksen sisällöllisiksi painopisteiksi. Opinnäytetyö on osa ReKey-hanketta, jonka tarkoitus on luoda uusi yhteiskehittämisen malli yhdistämään restonomikouluttajina toimivat ammattikorkeakoulut sekä matkailu- ja ravitsemisalan toimijat Suomessa. Työelämän murroksen ohella tämä opinnäytetyö pitää alan kehityksen muutosajurina asiakaskeistä logiikkaa. Se antaa lähtökohdan sekä restonomi (YAMK) -koulutuksen että matkailu- ja ravitsemisalan palvelujen kehittämiselle. Tutkintoon johtavan koulutuksen sisältöjä haettiin osaamistarpeista, joita peilattiin koulutuksen kansainvälisiin Master-tason osaamisvaatimuksiin.

Kehittämistyöhön osallistuivat sekä restonomi (YAMK) -tutkintoa suorittavat restonomiopiskelijat että elinkeinon edustajat. Osaamistarpeita kartoitettiin kahdessa pääkaupunkiseudun ammattikorkeakoulussa, Laureassa ja Haaga-Heliassa. Kehittämistyössä käytettiin tulevaisuuden ennakkoinnin ja palvelumuotoilun menetelmiä. Näistä keskeisimpiä olivat tulevaisuusverssaat, muotoilupeli, trendikortit ja skenaariotyöskentely.

Kehittämistyön tuloksena syntyi ehdotus geneeriseksi palvelujen maisteri (AMK) -tutkinnoksi, jossa oman alan kompetenssi näkyisi kehittämishankkeissa ja varsinkin opinnäytetyössä. Tutkinto koostuisi kahdeksasta taitojen ryhmästä, ns. osaamistarjottimesta, joista neljä sisältäisi kaikille yhteisiä opintoja: palvelukokonaisuuden hallinta, ennakkointi, johtamistaidot ja yhteiskehittäminen. Tietotaitoa laajennettaisiin syventävien osaamistarjottimien avulla, joissa vaihtoehtoina olisivat viestintä ja verkostoituminen, ekologisuus ja vastuullisuus, osaamisen jakaminen sekä yrittäjämäinen tapa toimia. Ehdotus tutkinnon painopisteiksi osoitti Valtioneuvoston tuoreen selvityksen kanssa yhteneviä tulevaisuuden osaamistarpeita.

Nykyinen koulutusohjelmiin perustuva restonomi (YAMK) -tutkintomalli ohjaa opiskelijan tutkinnolle asettamia odotuksia ja johtaa erilaisiin tulkintoihin keskeisistä osaamisista. Palvelujen maisteri (AMK) -tutkinto nostaisi palveluelinkeinon toiminnan fokukseen. Uudistettu tutkinto olisi helposti siirrettävissä ja hyödynnettävissä valtakunnallisesti myös muissa palveluun liittyvissä tutkinnoissa, koska substanssiosaaminen hankitaan AMK-tutkinnon avulla ja työelämässä. Yhteinen tutkintonimike, joka lisäksi toisi maisteritason näkyväksi, selkeyttäisi nykyistä käytäntöä ja lisäisi tutkinnon ja koko palvelualan arvostusta.

Asiasanat: restonomi, osaaminen, tulevaisuus, asiakaskeisyys, palvelumuotoilu

Tuuli Tommola

**Competence Needs of Master's Students in Hospitality Management and Their
Background Organizations in the Changing Working Life**

Year	2018	Pages	91
------	------	-------	----

Continuous learning and capacity building are crucial for overcoming the challenges of occupational restructuring. Those who succeed in business life are capable of future-oriented value creation; hence they see what other people's needs will be.

The purpose of this thesis was to find out and describe the competence needs of Master's students in hospitality management with a Bachelor's degree from a University of Applied Sciences (UAS) in the same field, and those of their background organizations. The objective was to provide suggestions on the content of the higher-level curriculum in hospitality management. The thesis is a part of the national project ReKey aiming to create a new model for collaborative development. This model is to be shared by the various UAS providing education in hospitality management and operators in the field in Finland. According to this thesis, in addition to occupational restructuring, customer-dominant logic is also a driver for change in the industry. It provides the basis for developing both the education and services in the industry. The contents for the curriculum were planned based on the competence needs while taking into account the requirements of Master-level degrees internationally.

Both Master's students of hospitality management and representatives of the industry took part in the development process. Competence needs were surveyed at two UAS in the Helsinki region, Laurea and Haaga-Helia, using foresight methods and service design tools at different stages of the study. The key methods used were futures workshops, design games, trend cards and scenario planning sessions.

The result attained was a proposition on a generic degree of Master of Services (UAS), in which the field-specific expertise would be demonstrated in the development projects and particularly in their final thesis. The degree would consist of eight skill groups or so-called assortments, four of which would contain studies pursued by all: management of service packages, foresight, leadership, collaborative development. Further competence would be developed through advanced skills assortments: communication and networking, ecological sustainability and accountability, skillsharing, and having an entrepreneurial mindset. This proposition on the curriculum pointed out future competence needs convergent with a recent report issued by the Finnish government.

The current Master's degree model in hospitality management is based on training programmes, and this model influences the expectations students have for the degree and leads to different interpretations of essential skills. A Master of Services (UAS) degree would shift the focus to the operation of the service industry. Nationwide, the reformed Master's degree would be easily transferable and utilizable also with other service-related degrees, as expertise in one's specific field has been acquired at the Bachelor level and through employment. A common degree name would highlight the Master's level, clarify the current practice and increase the appreciation of the degree and the entire service industry.

Keywords: master in hospitality management, skills, futures, customer-dominant logic, service design

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Opinnäytetyön taustaa	9
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja rajausta	9
1.3	Keskeiset käsitteet	11
1.4	Opinnäytetyön rakenne	12
2	Työn murros ja asiakaskeskeinen logiikka muutoksen ajureina	13
2.1	Restonomiin kohtaamat työelämän haasteet	13
2.2	Restonomi (YAMK) -koulutuksen rakenteellinen viitekehys	15
2.3	Liiketoimintalogiikat	18
2.4	Arvon muodostuminen	21
3	Kehittämistehtävän eteneminen ja menetelmät	23
3.1	Ennakoi ja ideoi	28
3.1.1	Tulevaisuusverstaati	29
3.1.2	Muotoilupeli	30
3.1.3	Trendikortit	32
3.1.4	Skenaariotyöskentely	33
3.1.5	Ideointityöpaja	37
3.2	Kartoita ja ymmärrä	39
3.3	Analysoi aineisto	40
3.4	Mallinna ja arvioi	41
4	Kehittämismenetelmien tulokset ja niistä johdetut koulutuksen kehittämisehdotukset ..	42
4.1	Osaamistarpeita ennakoidessa	43
4.2	Pelataan restonomipeliä!	47
4.3	Katse tulevaan	49
4.4	Ideoidaan lisää	54
4.5	Missä mennään nyt?	56
4.6	Synteesi kehittämismenetelmien tuloksista	61
4.7	Toiveiden ja tarpeiden peilaus koulutuksen viitekehyyteen	63
4.8	Testataan ehdotuksia	66
4.9	Kehittämisehdotukset restonomi (YAMK) -tutkinnon painopisteiksi	70
5	Johtopäätökset	73
5.1	Mitä tästä kaikesta saatiin?	75
5.2	Eettiset näkökohdat	77
5.3	Eteneminen jatkossa	78
	Lähteet	80

Kuviot	85
Taulukot	86
Liitteet.....	87

1 Johdanto

Työn muutoksesta on puhuttu jo pitkään. Erilaisia skenaarioita eli tulevaisuuskuvia on tehty siitä, kuinka ihmiskunnan käy. Vielä ei tiedetä, mitä työn murros lopulta tarkoittaa. Siihen vaikuttavia globaaleja megatrendejä on kuitenkin useita, kuten digitalisaatio, globalisaatio, väestön ikääntyminen, kaupungistuminen ja ilmastonmuutos. Keskeisiä tekijöitä murroksessa ovat automatisaatio, robotiikka ja tekoäly sekä kehittyvä jakamis- ja alustatalous, jotka kaikki vaikuttavat työvoiman tarpeeseen, työn sisältöön sekä käsitykseen työnantajan ja -tekijän välisestä suhteesta (Oksanen 2017, 13).

Teknologian kehittyminen ja kustannustehokkuuden tavoittelu on johtanut siihen, että työvoimaa tarvitaan entistä vähemmän saman työpanoksen tekemiseen. Lisääntyvä teknologia hävittää tulevaisuudessa suurimman osan rutiinitehtävistä monilta eri aloilta. (Haapala 2016, 35.) YK:n Inhimillisen kehityksen raportti (UNDB 2016, 115) esittää teknologian korvaavan seuraavan 20 vuoden aikana arviolta puolet nykyisistä palkkatöistä. Maailman Talousfoorumin julkaisemassa The Future of Jobs -raportissa (WEF 2016, 13) tammikuussa 2016 taas väitetään robotiikan, tekoälyn ja muun teknologisen kehityksen hävittävän globaalisti yli viisi miljoonaa työpaikkaa johtavista teollisuusmaista vuoteen 2020 mennessä.

Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA (2015) arvioi, että teknologia voi korvata seuraavan 20 vuoden aikana kolmanneksen suomalaisen työvoiman nykyisistä ammateista. Työ ei kuitenkaan häviä mihinkään, vaan tekeminen on erilaista. Työntekijät tarvitsevat uutta osaamista säilyttääkseen työpaikkansa. Jatkuva uuden oppiminen ja osaamiskapasiteetin kasvattaminen ovat ratkaisevan tärkeitä keinoja selvitä työn murroksesta. Tuleva kehitys ja siitä seuraavat uudet toimintamallit on otettava huomioon kaikessa toiminnassa, kuten lainsäädännön ja koulujärjestelmän tarkastelussa ja päivittämisessä. (Siilasmaa 2017.) Osuuskunnat ovat yksi erimerkki työn tekemisen uudesta näkökulmasta, jossa osaamis- ja tietopääoma haastaa finanssipääoman (Talonen 2017).

Tulevaisuustutkija Ilkka Halava esittää, että 2030-luvulla ihminen keskittyy siihen, missä on konetta parempi. Yhteiskunnan muuttuessa yhä älykkäämmäksi, tarvitaan valtavasti ihmisosaamista: tietoa siitä, mitä tarvitaan algoritmien sisään, tietoa siitä, mikä tätä kaikkea ohjaa. Työn luonne muuttuu ja kevenee fyysisesti. Erityisesti kaikki tylsä muuttuu digitaaliseksi. Ihmisten toimeliaisuutta tulee kuitenkin suojella kaikin tavoin. Enää ei ole erityismerkitystä sillä, ollaanko töissä vai ei. Syntyy seven days weekend, jossa "töitä" tehdään 20 tuntia vuorokaudessa. Enää ei luoda urapolkuja ajatuksella kisällistä mestariksi, vaan Halava näkee kehityksen kulkevan rattaasta oman elämänsä artistiksi, yksilöksi, joka loistaa omalla osaamisellaan. Työn arvoista tärkeimmiksi nousevat erinomaisuus, sitoutuneisuus ja eettisyys. (Halava 2017.)

Työelämän keskeisimpiä taitoja 2020-luvulla ovat monimutkaisten ongelmien ratkaisukyky, kriittinen ja luova ajattelu, tunneäly sekä kommunikatiivinen kyvykyys. Uudistumiskyky, innovaatioiden hyödyntäminen ja aktiivinen rooli oman tulevaisuuden suunnittelussa ovat merkittäviä avaintekijöitä niin yksityisten henkilöiden, yritysten kuin valtioidenkin toiminnassa. (Haapala 2016, 38 - 39.) Kiiski Kataja (2016) arvelee, että teknologian avulla ihmiset voivat tulevaisuudessa työskennellä entistä enemmän niiden asioiden parissa, jotka tuntuvat merkityksellisiltä ja joihin halutaan sitoutua. Työntekijät valitsevat organisaatiot, jotka tarjoavat heidän arvomaailmaansa sopivaa työtä. Toiminen (2017, 36) korostaa tämän lisäksi organisaation sisäisen organisaatiokulttuurin tärkeyttä. Yrityksen arvioihin ja yhteisöllisyyteen perustavalla työnantajakuvalla on merkitystä varsinkin nyt, kun työntekijän odotetaan sitoutuvan ja tuottavan innovatiivisia, empaattisia ja yhä vaativampia ratkaisuja työnantajalle. Johtamiskulttuurin tulisi Kiiski Katajan (2016) mielestä painottaa entistä syvempää ihmisymmärrystä ja yhteisöllisyyttä.

Liike-elämässä menestyvät ne, joilla on kykyä tulevaisuusorientoituneeseen arvonluontiin eli ymmärrystä nähdä, mitä ihmiset elämässään haluavat ja tarvitsevat. Empaattinen suhtautuminen arkisiin ongelmiin ja niiden ratkaisuihin on avaintekijä tulevaisuuden innovaatioissa. (Kiiski Kataja 2016.) Näiden argumenttien valossa asiakaskeskeisyys ja ymmärrys asiakkaalle merkityksellisistä asioista ovat mielestäni keskeisessä roolissa palveluja kehitettäessä. Palvelukokemukseen liittyy paljon tunteita, lämpöä ja huolenpitoa, joita välittämään tarvitaan ainakin toistaiseksi vielä ihminen. Empatiakykyä ei kone korvaa.

Hyvätuloisten asiantuntijatehtävien lisäksi nykyisiä työmarkkinoita kuvastavat epätyypilliset työsuhteet, matalapalkkatyö ja alityöllisyys (Haapala 2016, 41). Tällainen tilanne on tyypillinen matkailu- ja ravitsemisalalla, jossa pieni, lähinnä esimiehistä muodostuva ydinjoukko huolehtii ravintolan perustehtävistä ja matalapalkkainen, osin kouluttamaton työvoima paikkaa tarvittavan hetken rajuakin kausivaihtelua, jotta henkilöstökulut pysyisivät mahdollisimman pieninä. Vakituiset työurat pilkkoutuvat yhä useammin ja henkilöstövuokrausyritysten kautta tehtäviä tilapäistöitä tehdään usealle eri työnantajalle tulojen kasvattamiseksi.

Väestönkasvu maailmalla ja sen synnyttämä liikehdintä tuo Suomeen yhä kansainvälisempää työvoimaa. Heikko tai olematon suomen kielen taito vaikuttaa koulutuksen toteuttamiseen. Tämä näkyy jo nyt ammatillisessa peruskoulutuksessa. Koulutusta toteutettaneen yhä useammin mukautetusti ja erilaisin henkilökohtaisin ratkaisuin. Osaamista kuitenkin tarvitaan kipeästi, jotta tulokkaat voisivat kiinnittyä yhteiskuntaan työn kautta.

Väestön ikääntyminen edellyttää uusia palvelukonsepteja, mutta tarkoittaa myös kasvavaa työvoiman tarvetta. Maailman suurimman yritysohjelmistotalo SAP:n oppimisjohtaja Dearborn totesi helmikuussa 2018, että globaali elinikäodotteen kasvu edellyttää koulutusjärjestelmiltä

suurta muutosta ja elinikäiseen oppimiseen siirtymistä kaikkialla. Pysyäkseen työelämän vauhdissa, Dearborn peräänkuuluttaa työntekijöiltä ennen kaikkea disruptiivista ajattelua sekä kykyä yhteistyöhön. (Raeste 2018.) Tällä reseptillä kasvatetaan mielestäni myös kilpailukykyisiä ja työn murroksen menestyksekkäästi selättäviä toimijoita niin matkailu- ja ravitsemisalalla kuin ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Tulevaisuuteen voidaan vaikuttaa omilla valinnoilla ja teoilla koskivatpa ne yksilöä, organisaatiota tai yhteiskuntaa. Edellytykset menestyä tulevaisuuden työtehtävissä kasvavat, jos osaa ennakoida, oivaltaa mahdollisuudet ja vieläpä valitsee niistä itselleen sopivimmat. (Toiminen 2017, 46, 70.)

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Opinnäytetyö on osa ReKey-hanketta, joka tarkoittaa restonomien koulutuksen ja elinkeinon yhteiskehittämistä. Hankkeen tarkoituksena on luoda uusi yhteiskehittämisen malli, joka yhdistää restonomikouluttajina toimivat ammattikorkeakoulut sekä matkailu- ja ravitsemisalan toimijat Suomessa. Tässä mallissa ammattikorkeakoulujen roolia halutaan vahvistaa innovaatiotoimintaympäristössä, jossa tietoa ja osaamista jaetaan, kehitetään ja uudistetaan yhdessä elinkeinon kanssa. Pyrkimyksenä on kehittää kansainvälisesti kilpailukykyistä palveluliiketoimintaosaamista. Osaamisen jakaminen ja uudistaminen nähdään avaintekijöinä, joiden avulla matkailu- ja ravitsemisala menestyy tulevaisuuden haasteissa. (ReKey 2016.)

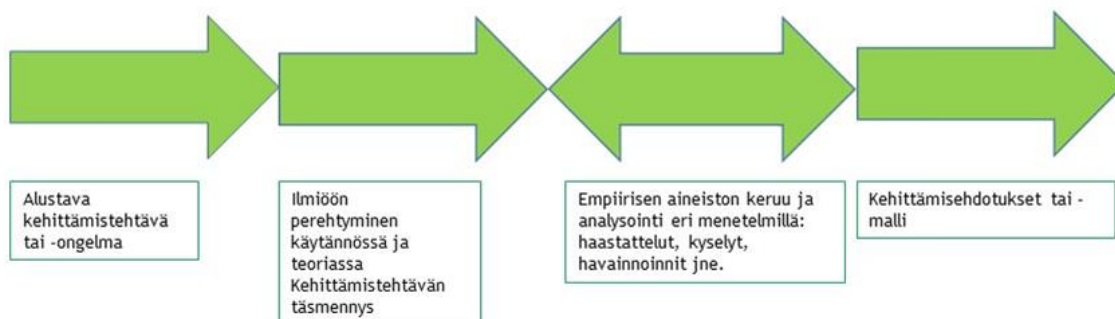
Matkailu- ja ravitsemisalan profiilia halutaan uudistaa kehittämällä alan koulutustoimintoja, kuten uudenlaisia oppimisympäristöjä ja -tapoja sekä yhteistoimintamallia. Tavoitteena on kasvattaa kansallista osaamisen vaihtoa ammattikorkeakoulujen välillä esimerkiksi yhteisen koulutustarjonnan tai opintopolkujen muodossa. Tämänkaltaisesta yhteistoiminnasta hyötyisivät kaikki osapuolet: koulutuksen järjestäjät, elinkeino, opettajat ja opiskelijat. ReKey-hankkeen avulla halutaan myös kasvattaa elinkeinon tietoisuutta ammattikorkeakoulujen kansainvälisestä tutkimus- ja kehittämis yhteistyöstä, jonka tunnettuus tällä hetkellä on heikko. (ReKey 2016.)

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten restonomi (YAMK) -tutkintoa tulisi kehittää, jotta se tulevaisuudessa vastaisi paremmin restonomiopiskelijan ja hänen työnantajansa osaamistarpeita työelämän murroksessa matkailu- ja ravitsemisalalla. Työn tavoitteena on antaa ehdotuksia restonomin ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon painopisteiksi tulevaisuudessa. Tarkoitusta varten työhön ovat osallistuneet sekä restonomin ylempää korkeakoulututkintoa suorittavat restonomiopiskelijat että elinkeinon edustajat. Osaamistarpeita kartoitettiin kahdessa ammattikorkeakoulussa pääkaupunkiseudulla, Laureassa ja Haaga-Heliossa. Kehittämishankkeen kannalta olisi ollut mielenkiintoista valita tutkimuskohteet eri puolilta Suomea, mutta rajallisten resurssien takia maantieteellinen rajaus tehtiin tällä kertaa koskemaan pääkaupunkiseutua. Tässä työssä keskityttiin opiskelija- ja työelämänäkökulmaan

ja rajattiin pois koulutuksen järjestäjän näkemys, joskin kehittämisideoiden testaamisvaiheessa myös ammattikorkeakoulun opettajia on kuultu.

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2015, 52) toteavat tapaustutkimusta (case study) käytettävän tyypillisesti lähestymistapana silloin, kun halutaan perusteellisesti ymmärtää kehitettävää kohdetta ja aikaansaada uusia ideoita. Hyvä tapaustutkimus edellyttää huolellista suunnittelua sekä objektiivisesti kerättyä, esitettyä ja analysoitua aineistoa (Yin 2014, 3). Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että käytetään monipuolisesti erilaisia tiedonhankintamenetelmiä. Näin varmistetaan syvälinen ja kokonaisvaltainen näkemys tutkittavasta tapauksesta. Saarela-Kinnunen ja Eskola (2001, 159) tuovat esille, että tapaustutkimusta voidaan tehdä monella eri tavalla. Olennaista on, että hankitusta aineistosta aikaansaadaan kokonaisuus eli tapaus. Tässä työssä tarkastellaan restonomin ylempää ammattikorkeakoulututkintoa tapaustutkimuksen avulla (Kuvio 1) ja pyritään tutkinon kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Ensin tunnustetaan kehittämistehtävä tai -ongelma. Sitten siihen perehdytään sekä teoriassa että käytännössä. Tämän jälkeen kerätään ja analysoidaan aineisto käyttäen erilaisia tutkimusmenetelmiä. Lopuksi annetaan kehittämisehdotuksia. (Ojasalo ym. 2015a, 54 - 55.) Tapaustutkimusprosessi on lineaarinen, mutta samalla iteratiivinen (Yin 2014, 1): samaa vaihetta voidaan toistaa useaan kertaan kehämäisesti tai palata prosessissa tarvittaessa taakse päin, joskus vaikka alkuun, ennen kuin ollaan tyytyväisiä lopputulokseen.



Kuvio 1: Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2015a, 54)

Tässä kehittämistyössä käytetään laadullista lähestymistapaa, joka Ronkaisen, Pehkosen, Lindblom-Ylänteen ja Paavilaisen (2013, 81) mukaan soveltuu hyvin, kun tavoitteena on hankkia autenttisia merkityksiä todellisuudesta. Tutkimusongelmaa tarkastellaan opiskelijan, hänen taustaorganisaationsa sekä matkailu- ja ravitsemiselinkeinojen lähtökohdista käsin. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2013, 161) puolestaan toteavat, että laadullinen tutkimus kuvaa todellista, moniulotteista elämää pyrkimyksenään tunnistaa tosiasioita mahdollisimman syvästi ja kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa lähestymistavassa tutkittavasta, tarkkaan harkitusta kohteesta halutaan saada lisää tietoa. Tyypillisesti tutkija osallistuu läheisesti kohteen toimintaan ja tekee siitä omia tulkintojaan. (Ojasalo ym. 2015a, 105.)

Tutkimusmenetelmiä tarvitaan opinnäytetyössä aineiston hankinta- ja analysointivaiheissa, jotta ne voidaan toteuttaa systemaattisesti. Menetelmien valintaan vaikuttaa opinnäytetyön kehittämistehtävä tai -ongelma. (Ronkainen ym. 2013, 45.) Tässä työssä on haluttu paneutua syvällisesti asiakasymmärrykseen ja asiakaskeskeiseen arvoajatteluun. Siksi kehittämistyössä käytetään palvelumuotoilun prosessimallia ja erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja. Palvelumuotoilussa kehittämistyötä tehdään yhdessä asiakkaiden ja palveluun liittyvien erilaisten sidosryhmien kanssa, ei heitä varten (Polaine, Løvlie & Reason 2013, 41). Stickdorn (2013, 38) korostaa, että asiakaskeskeisessä palvelumuotoiluprosessissa tulee ymmärtää asiakkaiden erilaisuus ja se, että heillä kaikilla on omat tarpeensa ja odotuksensa.

1.3 Keskeiset käsitteet

Restonomi (AMK) -tutkintonimikkeellä tarkoitetaan ammattikorkeakoulusta valmistunutta matkailuun, ravitsemiseen ja talousalaan erikoistunutta asiantuntijaa. Tutkinnon suorittaneella on laaja-alainen näkemys elämyksiä tuottavasta matkailu- ja ravitsemisalasta. Toisinaan puhutaan myös vieraanvaraisuusalasta restonomin työkenttänä. Tämä termi ei sisällä matkailualaa, vaan sillä tarkoitetaan yleensä hotelli- ja ravintolasektoria (Heikkinen, Kortelampi & Verhelä 2015, 3). Palveluprosessien hallinta on restonomin keskeisintä osaamista. Tutkinnon suorittaneet restonomit osaavat kehittää alaa ja sen palveluja monipuolisesti erilaisille kohderyhmille. (SURE 2018.)

Suomessa restonomikoulutusta tarjoaa tällä hetkellä 13 ammattikorkeakoulua. Erikoistumisvaihtoehtoja on runsaasti koulutuksesta riippuen. Perustutkinnon laajuus on 210 opintopistettä ja sen suorittaminen kestää keskimäärin 3,5 - 4 vuotta. Restonomi (AMK) -opiskelija voi erikoistua esimerkiksi hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohtoon, kuluttajapalveluihin tai tahtumamatkailuun. Restonomi (AMK) -tutkinnon voi suorittaa päätoimisena opiskelijana tai työn ohessa. (Opetushallitus 2018.)

Restonomi (YAMK) -tutkintonimikkeellä tarkoitetaan ammattikorkeakoulu-/korkeakoulututkinnon jälkeen vähintään kolmen vuoden työkokemuksen hankkinutta ja ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittanutta asiantuntijaa, jonka kompetenssi painottuu erityisesti työelämän uudistamiseen ja osaamisen ennakointiin. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto on maisteritasoinen ylempi korkeakoulututkinto, joten julkisiin virkoihin vaadittava pätevyys voidaan osoittaa sen avulla. Koulutuksessa korostuvat työelämälähtöisyys sekä alueelliset ja toimialakohtaiset kehittämistarpeet. Opiskelijat suorittavat tutkinnon yleensä työn ohessa, jolloin aidot työ- ja elinkeinoelämän kehittämisprojektit ja oppimisympäristöt tuovat osaamistarpeille suunnan ja sisällön. (Arene 2016.)

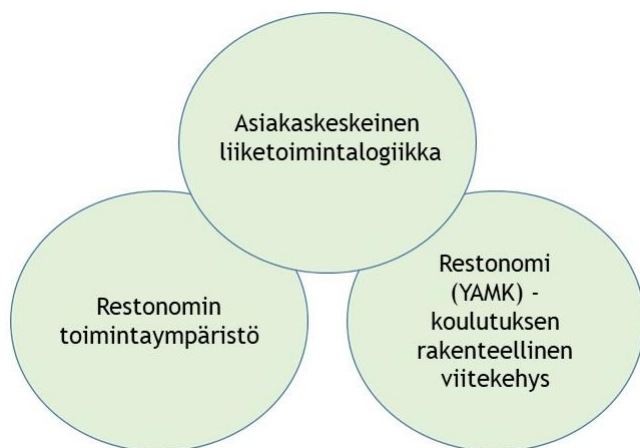
Suomessa ylemmän restonomitutkinnon voi suorittaa kymmenessä ammattikorkeakoulussa. Osaamista voi syventää koulutuksesta riippuen esimerkiksi matkailualan osaamisen johtami-

seen, palvelumuotoiluun, digitaalisiin ratkaisuihin, verkostojohtamiseen tai palveluliiketoiminnan johtamiseen. Restonomin ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon laajuus on 90 opintopistettä ja se suoritetaan keskimäärin kahdessa vuodessa. (Opetushallitus 2018.)

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön tässä luvussa on tuotu esille, miksi työn aihe on ajankohtainen ja tärkeä. Lisäksi luvussa on kerrottu opinnäytetyön taustasta osana ReKey-hanketta. Lukijalle on esitelty opinnäytetyön tavoite ja rajaus sekä keskeiset käsitteet.

Lähtökohdan relevanteille restonomi (YAMK) -tutkinnon kehittämisehdotuksille antaa kehittämistyön viitekehyksen (Kuvio 2) analysointi ja synteesin muodostaminen, jota käsitellään luvussa kaksi. Työn kannalta keskeistä on ymmärtää restonomin nykyistä ja tulevaa toimintaympäristöä. Toisaalta kehittämistyötä varten tarvitaan tietämystä ylemmän restonomitutkinnon reunaehdoista. Kolmas tarkasteltava ulottuvuus on liiketaloudellinen paradigma, jolla muutostarpeeseen vastataan.



Kuvio 2: Kehittämistyön viitekehys

Luvussa kolme perehdytään palvelumuotoiluun sekä esitellään kehittämistehtävässä käytetyt menetelmälliset ratkaisut: tulevaisuusverstaat, muotoilupeli, trendikortit ja skenaariotyökentely, evaluointikierroksena toiminut ideointityöpaja, empatiakartan avulla tehdyt syvähaastattelut, toimintaympäristön analyysi, kuvakollaasi, fiktiivinen esite ja arvolupaustaulu. Menetelmien lisäksi luvussa kuvataan kehittämisprosessi ja työn käytännön toteutus prosessin eri vaiheissa.

Neljännessä luvussa kerrotaan kehittämismenetelmien tuloksista ja esitellään kehittämis ehdotukset restonomi (YAMK) -tutkinnon painopisteiksi. Johtopäätökset ja pohdinta luvussa viisi päättävät opinnäytetyön. Luvussa arvioidaan saavutettuja tuloksia sekä niiden luotettavuutta ja käyttökelpoisuutta. Jatkotutkimusehdotukset tuodaan esille luvun lopussa.

2 Työn murros ja asiakaskeskeinen logiikka muutoksen ajureina

Tässä luvussa perehdytään matkailu- ja ravitsemisalan esimiesten kohtaamiin työelämän haasteisiin Haaga-Helia ammattikorkeakoulun teettämän "Restonomit työelämässä" -tutkimuksen pohjalta. Lisäksi selvitetään restonomi (YAMK) -koulutuksen rakenteellista viitekehystä ja sen mukanaan tuomia reunaehdoja osaamistarpeille. Lopuksi käsitellään liiketoimintalogiikoita, jotka luovat perustan sekä restonomi (YAMK) -koulutuksen että matkailu- ja ravitsemisalan palvelujen kehittämiseksi.

Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa asiakas on kaiken toiminnan keskiössä. Niin myös tässä opinnäytetyössä, jossa tavoitteena on tuottaa kehittämis ehdotuksia restonomi (YAMK) -tutkinnoiksi asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa hyödyntäen. Yrityksen tai organisaation tarjoaman tuotteen tai palvelun arvo muodostuu, kun asiakas saa sen avulla haluamansa tehtävän suoritettua. Ylempien ammattikorkeakoulututkintojen osalta arvo opiskelijalle muodostuu asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaisesti, kun hän osaa tutkinnon suoritettuaan tehdä uusia työtehtäviä, luo uuden urapolun tai saa työstään tutkinnon suorittamisen myötä lisää palkkaa. Tässä kehittämistyössä keskeisessä roolissa ovat opiskelijoiden ja heidän taustayhteisöjensä osaamistarpeet ja niiden huomioiminen asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaisesti.

Restonomikoulutuksessa tarvitaan uudenlaista asiakaskeskeistä palveluajattelua. Matkailu- ja ravitsemisalalla arvon muodostuminen tapahtuu vaikkapa silloin, kun asiakkaalla on tärkeä tapaaminen järjestettävänä mahdollisen oman potentiaalisen asiakkaansa kanssa. Palvelun kokonaisarvo asiakkaalle syntyy monista seikoista: myyntipalvelun ennakoon tekemästä työstä, kokoustilasta, tarjoiluista ja palvelusta. Tärkeintä kuitenkin arvon muodostumisen kannalta asiakkaalle on se, että hän onnistuu tehtävässään ja saa tapaamisen lopputuloksena itselleen uuden asiakkaan. Asiakkaan tarpeiden syvälinen ymmärrys auttaa tulevaisuuden restonomia kehittämään innovatiivisia palveluratkaisuja kokonaisvaltaisesti ja uudella tavalla.

2.1 Restonomin kohtaamat työelämän haasteet

Tässä luvussa tarkastellaan valtakunnallista "Restonomit työelämässä" -tutkimusta (2017) ja varsinkin sen esille tuomia näkemyksiä restonomien tulevaisuuden osaamistarpeista. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu ja Haaga Alumni ovat selvittäneet vuosina 2005, 2011 ja 2016 valmistuneiden restonomi- ja restonomi (YAMK) -tutkinnon suorittaneiden menestymistä muuttuvan työelämän haasteissa. Raportti yhdistää alempien ja ylempien restonomitutkintojen tutkimusaineistot yhdeksi kokonaisuudeksi pääpainon ollessa vuoden 2016 tuloksilla. Tutkimusaineiston osalta huomioitavaa on se, että osallistujista ainoastaan 6 % edusti vuonna 2016 palveluliiketoiminnan ja matkailun ylempiä restonomitutkintoja. Vuonna 2011 vastaava luku oli 5 %. Ensimmäisessä tutkimuksessa vuonna 2005 ylempiä tutkintoja opiskelleita ei ollut mukana

lainkaan. Raportin ovat kirjoittaneet Kristiina Adamsson, Emmi Lehtinen, Petteri Ohtonen ja Jukka Väyrynen.

Vuoden 2016 tutkimuksesta (n= 858) kävi ilmi, että restonomi on tyypillisesti nainen (83 %), joka työskentelee pääkaupunkiseudulla (39 %) yksityisellä sektorilla (64 %) toisen palveluksessa vakituisessa päivätyössä (62 %). Työnantaja edustaa yleisimmin ravintola-, majoitus-, opetus- ja koulutusala sekä ruokapalvelu- ja kaupan alaa. Ylemmän tutkinnon suorittamiseen kuluu tavallisesti 2 - 3 vuotta, mutta 25 % valmistuu alle kahdessa vuodessa. Tulevaisuuden osalta 36 % voisi nähdä itsensä yrittäjänä, kun taas kolmannes haluaa viiden vuoden päästä työskennellä edelleen nykyiselle työnantajalleen. Vastaajista 90 %:lla ei ollut kokemusta työskentelystä ulkomailla opintojen jälkeen, mutta 25 % piti sitä edelleen mahdollisena.

Restonomitutkinto kasvatti tutkimukseen osallistujien työelämävalmiuksia parhaiten palvelu-, viestintä- ja vuorovaikutus- sekä liiketoimintaosaamisessa. Tulevaisuudessa restonomin pitäisi olla entistä joustavampi, ketterämpi ja innokkaampi. Ennakointitaidot ja asiakasymmärrys nähtiin keskeisinä osaamistarpeina, samoin digitaalisen ja elämyksiä tarjoavan palvelukokonaisuuden hallitseminen. Johtamiskulttuurin osalta tärkeintä olisi motivoiva, yksilöt huomioiva etäjohtamisosaaminen.

Restonomin ylempi ammattikorkeakoulututkinto tunnetaan valitettavan huonosti työelämässä. Sekä 2011 että 2016 yli puolet vastanneista oli sitä mieltä, että ylempi tutkinto tunnetaan erittäin huonosti tai huonosti. Tutkimuksesta ei käy ilmi, millaisissa työtehtävissä restonomi (YAMK) -tutkinnon suorittaneet yleensä työskentelevät. Yleisellä tasolla voidaan sanoa, että vastavalmistunut amk-restonomi on työelämässä suoritustason tekijä. Tutkimukseen osallistuneet edustivat tyypillisesti päällikkö- tai opetustehtävissä toimivia asiantuntijoita. Tulevaisuudessa suurin osa haluaisi työskennellä liikkeenjohdon ja opetustoimen tehtävissä seuraavan kaltaisilla tehtävänimikkeillä: asiantuntija, kehittämispäällikkö, opettaja, yrittäjä, henkilöstöpäällikkö, hotellinjohtaja ja esimies. Koska ylempi restonomitutkinto edellyttää vähintään kolmen vuoden työkokemusta, on oletettavaa, että ylemmän tutkinnon suorittaneet eivät enää työskentele suoritustason tehtävissä. Tätä olettamusta tukee myös se, että ylempi ammatillinen korkeakoulututkinto nosti selvästi restonomin ansiotasoa. Tutkimukseen osallistuneiden alempien ja ylempien restonomien mediaaniansioiden ero oli lähes 600 euroa ylempien tutkintojen suorittaneiden hyväksi.

Restonomin erityisosaamistakaan tutkimus ei erittele alemman ja ylemmän tutkinnon osalta. Yleisellä tasolla restonomin erityisosaamista edustavat:

- asiakaspalveluosaaminen, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, kielten osaaminen
- henkilöstöjohtaminen, valmentava esimiestyö

- oman alan lainsäädännön tuntemus, kädentaidot, tuotetuntemus, tietoteknisten järjestelmien hallitseminen
- myynti-, markkinointi- ja hankintaosaaminen
- liiketaloudellinen osaaminen.

Osaamistarpeiden osalta "Restonomit työelämässä" -tutkimusaineisto ei ole tämän kehittämissuunnan kannalta relevantti, koska se tässäkin kohtaa käsittelee tutkintoja yhdessä. Toisekseen joukko vastaajista on valmistunut jo vuosituhatluvun alussa hyvin erilaisessa toimintaympäristössä niin pedagogiikan kuin sisällönkin osalta. Sen sijaan restonomien työn tulevaisuutta koskevat näkymät ovat huomionarvoisia kehittämissuunnan kannalta.

Vuoden 2016 tutkimuksessa osallistujia pyydettiin kuvailemaan työelämää kymmenen vuoden kuluttua vuonna 2026. Digitalisoituminen etenee vääjäämättä ja palvelut sähköistyvät. Osa töistä teetetään jatkossa koneilla ja edistävällä robotiikalla varsinkin keittiössä. Asennetta ja aitoja kohtaamisia asiakaspalvelussa ei kuitenkaan voi tutkimukseen osallistujien mielestä korvata. Lisäksi vastaajien mielestä aina tulee olemaan ihmisiä, jotka haluavat palvelua itsepalvelun tai automaattien sijaan. Kommunikointi kaikilla tasoilla sähköistyy entisestään. Kasvuun jatkava ja muotoaan muuttava sosiaalinen media on jatkossa tärkein myynti- ja markkinointikanava. Ruokalistat ja tiedot annoksista luetaan uusilta sähköisiltä alustoilta ja asiakkaat vastaavat pitkälti itse tilaustensa hoidosta internetin tai vastaavan järjestelmän avulla. Asiakaskunnan haasteet, odotukset ja yksilöllisyyden vaateet tulevat kuitenkin lisääntymään entisestään, joten henkilökohtaista, vuorovaikutteista ja läsnä olevaa palvelua tarvitaan vastaajien mielestä edelleen.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että etätö työvälineiden lisääntyminen lisääntyy matkailu- ja ravitsemisalalla. Yhteisöllisyys voi tarkoittaa tulevaisuudessa verkostomaista tapaa toimia. Mikroyritys, yrittäjämäinen tapa toimia sekä kiertotalous nähdään kaikki tulevaisuudessa alan normina. Ekologisuus ja vastuullisuus ilmenivät vastauksissa edellytyksinä menestyvälle yritystoiminnalle. Asiakkaista on mahdollista saada valtavasti tietoa jatkuvasti kasvavan tiedonkeräämisen myötä. Sen hyväksikäyttö edellyttää onnistunutta räätälöintiä. Kaiken muutoksen keskellä vastaajat arvostivat edelleen inhimillistä, läsnä olevaa esimiestä, jolla on aikaa kuunnella.

2.2 Restonomi (YAMK) -koulutuksen rakenteellinen viitekehys

Suomalainen ammattikorkeakoulujärjestelmä rakennettiin 1990-luvun alussa. Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot käynnistyivät kokeilujakson jälkeen vuonna 2005, kun syntyi tarve työelämälähtöiselle maisteritasoiselle korkeakoulutukselle. Alemman ja ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon väliin jäävä kolmen vuoden työkokemusvaade on ainutlaatuinen Euroopassa. Se tekee tutkinnosta omaleimaisen. (Arene 2016).

Ammattikorkeakoulujen toiminnassa painotetaan alueellista kehittämistä ja työelämäyhteyksiä. Ammatillinen painopiste näkyy niin opetuksessa kuin tutkimuksellista kehittämistä korostavissa lopputöissään. Ammattikorkeakoulun tavoitteena on ammatillisen kasvun tukeminen ja yksilön sijoittuminen ammatillisiin asiantuntijatehtäviin. Asiantuntijuuteen kohdistuu erilaisia pätevyys- ja ammattitaitovaatimuksia, jotka päivittyvät jatkuvasti yhteiskunnan ja työn muuttuessa. (Vilkkä 2015, 16 - 17.) Ylemmissä ammattikorkeakouluopinnoissa on keskeistä tiedostaa opiskelijan aiemmin hankittu osaaminen, jota hän tutkinnon kautta lähtee syventämään säilyttääkseen työssään vaadittavan ammattitaidon (Tapani & Sinkkonen 2017, 109).

Suomalainen korkeakoulujärjestelmä perustuu duaalimalliin, jossa Master-tason tutkinnon voi suorittaa perinteisessä tiedeyliopistossa tai ammattikorkeakoulussa yamk-tutkintona. Molemmat edustavat eurooppalaisten tutkintojen viitekehyksen EQF7-vaatimustasoa (A120/2017.) Se luo reunaehdot koulutukselle ja sen vaatimuksille. Eurooppalainen tutkintojen viitekehysjärjestelmä elinikäisen oppimisen edistämiseksi (European Qualifications Framework, EQF) on kehitetty, jotta Euroopan eri maissa voitaisiin vertailla kansallisia tutkintojärjestelmiä sekä niiden viitekehyksiä ja sitä kautta selvittää tutkintojen vastaavuuksia. Järjestelmän tavoitteena on helpottaa siirtymistä sekä koulutuslaitoksesta että työpaikasta toiseen niin kotimaassa kuin muuallakin Euroopassa. Kahdeksan oppimistuloksiin perustuvaa tasoa pitävät sisällään kaikki erilaiset tutkinnot oppivelvollisuuskoulutuksen päättymisestä korkeimpaan akateemiseen ja ammatilliseen koulutustasoon saakka. Oppimistulokset määritellään tässä järjestelmässä tietoina, taitoina ja pätevyysinä. EQF7-tason keskeiset oppimistulokset esitellään taulukossa 1. Näissä korostuvat huippuosaamista vastaavat tiedot ja niiden kriittinen ymmärtäminen, itsenäinen ajattelu, erikoistuneet ongelmanratkaisutaidot ja monimutkaisten toimintaympäristöjen johtaminen ja muuttaminen. (Euroopan komissio 2008.)

	TIEDOT	TAIDOT	PÄTEVYYS
TASON 7 olennaiset oppimistulokset	<ul style="list-style-type: none"> Pitkälle erikoistuneet, osittain työ- tai opintoalan huippuosaamista vastaavat tiedot, joita käytetään itsenäisen ajattelun ja tai tutkimuksen perustana Alan ja eri alojen rajapintojen tietoihin liittyvien kysymysten kriittinen ymmärtäminen 	<ul style="list-style-type: none"> Erikoistuneet ongelmanratkaisutaidot, joita vaaditaan tutkimus- ja/tai innovaatiotoiminnassa uusien tietojen ja menettelyjen kehittämiseen ja eri alojen tietojen yhdistämiseen 	<ul style="list-style-type: none"> Monimutkaisten, ennakoimattomien ja uusien strategisia lähestymistapoja vaativien työ- tai opintoympäristöjen johtaminen ja muuttaminen Vastuun ottaminen ammattialan tietojen ja käytäntöjen kartuttamisesta ja/tai ryhmien strategisen toiminnan arvioinnista.

Taulukko 1: EQF7-tason olennaiset oppimistulokset (Euroopan komissio 2008)

Restonomi (YAMK) -koulutuksen tutkintorakenne sisältää koulutuslakohtaisia kaikille pakollisia syventäviä opintoja, vapaasti valittavia opintoja sekä opinnäytetyön, joka tyypillisesti on

työelämälähtöinen kehittämishanke (A1129/2014). Esimerkiksi Laurea-ammattikorkeakoulussa nämä kaikki kolme tutkintorakenteen osaa ovat painoarvoltaan saman suuruisia 30 opintopisteen kokonaisuuksia. Osan opinnoista muodostavat aidosti työelämälähtöiset EQF7-tason vaatimukset täyttävät tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintahankkeet, joissa syvennetään aiemmin opittua ja luodaan yhdessä uutta monialaisissa verkostoissa (Ojasalo 2017, 123).

Valtionneuvoston asetuksessa ammattikorkeakouluista (A1129/2014) kuvataan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opintojen tavoitteita seuraavasti:

1. laajat ja syvälliset tiedot sekä tarvittavat teoreettiset tiedot toimia työelämän kehittäjänä vaativissa asiantuntija- ja johtamistehtävissä;
2. syvälinen kuva omasta ammattialasta, sen asemasta työelämässä ja yhteiskunnallisesta merkityksestä sekä valmiudet seurata ja eritellä alan tutkimustiedon ja ammatikäytännön kehitystä;
3. valmiudet elinikäiseen oppimiseen ja jatkuvaan oman ammattitaidon kehittämiseen;
4. hyvä viestintä- ja kielitaito oman alansa tehtäviin sekä kansainväliseen toimintaan ja yhteistyöhön.

Suomalaisessa koulutusjärjestelmässä restonomi (YAMK) -tutkinto korostaa yksilön kehittämisosaamista ja tieteellistä näkökulmaa verrattuna käytännönläheisempään amk-tutkintoon. Ylemmän tutkinnon antama kelpoisuus julkisiin virkoihin ja parempi palkkaus parantavat restonomin urakehitystä. Hanketyöskentely kasvattaa relevanttia osaamista ja verkostoja. Työ- ja elinkeinoelämä hyötyy työelämälähtöisistä kehittämishankkeista. Ne eivät ainoastaan kehitä opiskelijaa ja kohdeorganisaatiota, vaan kasvattavat koko matkailu- ja ravitsemisalan tietotaitoa. Laaja-alainen ja koko Suomen kattava restonomi (YAMK) -koulutus lisää alan kansallista ja alueellista osaamista ja pitää sen vireänä hyödyntämällä työelämän ammattilaisia koulutussuunnittelussa.

Moderni oppimiskäsitys painottaa oppijan laaja-alaisia valmiuksia. Ei riitä, että oppija pystyy mekaanisesti toistamaan oppimiaan asioita. Lisäksi tarvitaan ymmärrystä, kykyä soveltaa, analysoida sekä arvioida ja lopulta luoda jotain uutta olemassa olevan tiedon pohjalta. Jotta osaamista voitaisiin arvioida käsitteellisellä tasolla, tarvitaan siihen validi järjestelmä. Oppimisen tiedollisille tasoille on olemassa useita luokituksia, taksonomioita. Taksonomiat voivat kohdistua hieman eri seikkoihin, mutta keskeistä niissä kaikissa on mitattavissa oleva osaaminen oppimisprosessin jälkeen. Käytetyin arvioinnin väline on vuonna 1956 kehitetty Bloomin taksonomia, jossa tiedolliset tavoitteet jaetaan kuuteen eri tasoon. Sitä on vuosien varrella muokattu vastaamaan paremmin nykyaikaista oppimiskäsitystä. Uudistetussa mallissa olen-
naista on aktiivisten verbien käyttö (Kuvio 3), joiden avulla havainnollistetaan ajattelun ja tiedollisen toiminnan tasoa. (Salmenkivi, 2008.)



Kuvio 3: Bloomin taksonomia (mukaillen Vanderbilt University Center for Teaching 2016)

Kun mietitään osaamisen kieltä ja siihen yhdistyviä EQF7-tason vaatimuksia ylemmässä ammattikorkeakoulussa, tulisi Bloomin taksonomian mukaan restonomi (YAMK) -opiskelijan tiedollisten tavoitteiden olla kolmella ylimmällä tasolla. Ylemmän ammattikorkeakouluopiskelijan tulee siis kyetä ymmärtämään asioiden väliset suhteet analysoimalla ja päättelöllä. Lisäksi omat näkökannat ja päätökset tulee arvioinnin ja vertailun jälkeen perustella. Osaamisen kannalta oleellista on kuitenkin kyky luoda ja synnyttää jotakin ihan uutta.

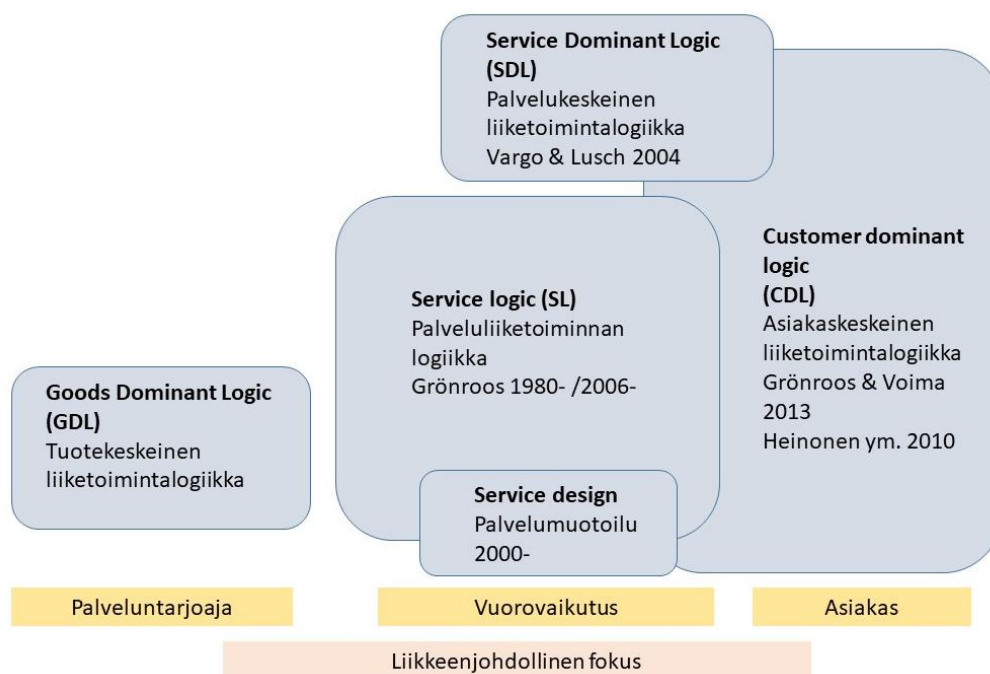
2.3 Liiketoimintalogiikat

Markkinoinnin paradigmat ovat muuttunut vuosien saatossa. Niillä kaikilla on ollut tavoitteensa ja tarkoituksensa. (Heinonen & Strandvik 2018, 2.) Erilaiset markkinoinnin näkökulmat on kuvattu kuviossa 4. Viime vuosisadan alkupuolella keskiössä olivat konkreettiset tuotteet ja niiden vaihdanta. Tuotteiden rinnalle nousi aineeton, vuorovaikutukseen perustuva palvelu. (Vargo & Lusch 2004, 2.) Tällä hetkellä palveluakin keskeisemmäksi on noussut asiakas ja hänen tarpeensa. Kuitenkin markkinointikonsepteissa asiakaskeskeisyys on Heinosen ym. (2010) mielestä edelleen monissa yrityksissä hyvin yrityskeskeistä ja perustuu vanhaan tuotelähtöiseen logiikkaan (goods dominant logic, GDL), jossa kuluttajille pyritään myymään sitä, mitä yritys tuottaa (Bettencourt, Lusch & Vargo 2014, 44). Kaikki tapahtuu yrityksen ehdoilla fokuksen ollessa sen tuotteissa ja niistä saatavassa vaihtoarvossa (Lusch & Vargo 2014, 6 - 7). Tämä ei kuitenkaan enää riitä, koska asiakas hakee yhä useammin palveluun perustuvaa kokonaisratkaisua tiettyyn tarpeeseen. Konkreettinen tuote sinällään voi olla sivuroolissa. Tärkeintä asiakkaalle on saada työ tai tehtävä suoritettua.

Palvelu- ja vuorovaikutuskeskeisen logiikan (service dominant logic, SDL) esittelivät maailmalle amerikkalaiset Vargo ja Lusch 2004. Keskeistä tässä logiikassa ovat palveluratkaisut, yhteiskehittäminen ja asiakkaan kokemaa käyttöarvo (Lusch & Vargo 2014, 15 - 16). Kuitenkin jo

ennen heitä 1980-luvulla palvelumarkkinoinnin pohjoismaisessa koulukunnassa esimerkiksi Grönroos ja Gummerus olivat tarkastelleet asiakas- ja palvelunäkökohtia markkinoinnissa (Grönroos 2007, 174). Grönroosin (2008, 300) mukaan palvelulogiikan tarkoitus on helpottaa vuorovaikutusprosesseja, joihin asiakas päivittäin osallistuu. Asiakkaat eivät pelkää määritellä palvelun arvoa, vaan luovat sitä itse näissä prosesseissa. Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka keskittyy systeemeihin ja yhteiskehittämiseen (Vargo & Lusch 2004; Lusch & Vargo 2014), kun taas palveluliiketoiminnan logiikka (service logic, SL) painottaa vuorovaikutusta palveluntuottajan ja asiakkaan välillä (Grönroos 2007; Strandvik & Heinonen 2015).

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka (customer dominant logic, CDL) on tuorein, pohjoisen koulukunnan esittelemä markkinointikonsepti, joka nostaa asiakkaan palvelun keskiöön. Tällä logiikalla on enemmän yhteistä palveluliiketoiminnan logiikan kuin palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan välillä (Strandvik & Heinonen 2015, 121). Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka perustuu asiakaslogiikan syvään ymmärrykseen ja siihen, miten yrityksen tarjoama voi tulla osaksi asiakkaan elämää tai liiketoimintaa. Oleellista on selvittää, mitä asiakas tekee kyseisellä palvelulla ja miten hän sen avulla saavuttaa tavoitteensa. (Heinonen ym. 2010.) Asiakaskeskeiseen näkökulmaan syvennytään tarkemmin, koska tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ymmärtää syvällisesti asiakkaan eli tässä restonomi (YAMK) -opiskelijan ja hänen taustaorganisaationsa tarpeita.

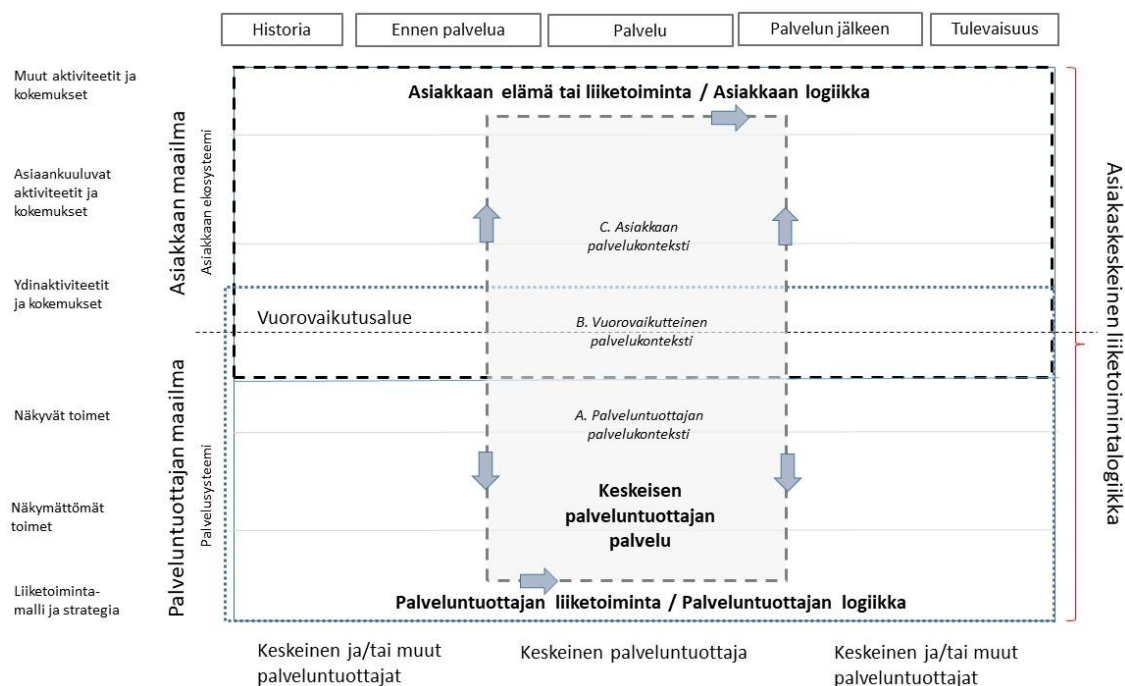


Kuvio 4: Erilaiset markkinoinnin näkökulmat (mukaillen Strandvik & Heinonen 2015, 116)

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka keskittyy asiakaslogiikkaan eli asiakkaan aktiviteetteihin ja kokemuksiin sekä palveluntuottajan rooliin tässä kontekstissa. Tärkein ero asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa verrattuna muihin logiikoihin on se, ettei se keskity interaktioon asiakkaan ja tuottajan/markkinoiden välillä. Fokus on asiakkaissa ja siinä, kuinka he ottavat palvelun osaksi omia prosessejaan. Asiakkaan toimet ja kokemukset vaikuttavat aina taustalla, kun tämä puntaroi erilaisia tarjoomia ja niiden hyötyjä itselleen. Peruskuluttajien lisäksi CDL pitää yrityksiä ja organisaatioita asiakkaana. Tärkein kaikista on asiakas, ei palvelu, palvelusysteemi tai muut vaihtojärjestelmät. (Heinonen & Strandvik 2015, 474 - 475.)

Heinonen ja Strandvik (2015, 476) korostavat, että yritysten on ymmärrettävä asiakkaitaan ja heidän logiikkaansa. Näin toimiessaan yritykset voivat saada tärkeän kilpailuedun. Oleellista ei enää ole se, kuinka yritykset voivat tulla osaksi asiakkaidensa elämää, vaan se, kuinka asiakkaat saadaan mukaan yrityksen liiketoimintaan. Tähän haasteeseen Ojasalo ja Ojasalo (2015, 312) ehdottavat palvelumuotoilua (service design) asiakasta osallistavine ja syvää asiakasymmärrystä tarjoavine menetelmineen, jossa palvelu luodaan yhdessä asiakkaan kanssa. Palvelumuotoilua käsitellään tarkemmin luvussa 3, jossa kuvataan kehittämistyön menetelmiä ja etenemistä.

Heinonen ja Strandvik (2015) kuvaavat asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa noudattavaa palvelua seuraavalla mallilla (Kuvio 5), joka on laajennettu Heinosen ym. aiemmin esittämästä T-mallista (2010, 535).

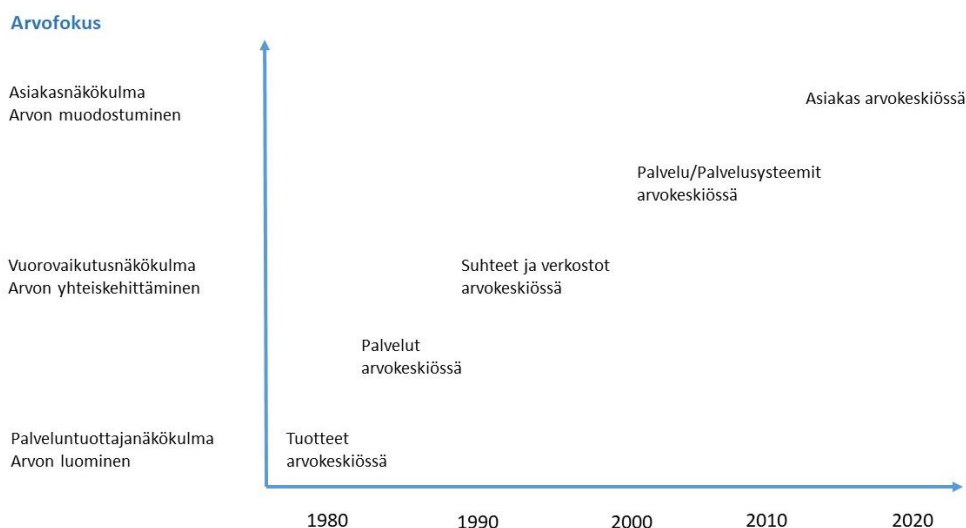


Kuvio 5: CDL:n mukainen palvelutapahtuma (Heinonen & Strandvik 2015, 476)

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka koskee koko mallia, joka on jaettu kahdeksi maailmaksi (asiakas ja palveluntuottaja). Keskeistä on ymmärtää näitä molempia ja niiden logiikoita. Vuorovaikutus tapahtuu alueella, jossa maailmat yhdentyvät. Asiakkaan maailmaan vaikuttavat erilaiset aktiviteetit ja kokemukset, kun taas palveluntuottajan maailmassa palvelusysteemiin liittyy liiketoimintamallin ja strategian lisäksi erilaisia asiakkaalle näkyviä ja näkymättömiä toimintoja. Nuolilla rajattu alue kuvassa esittää tiettyä palvelua ja kattaa tapahtumat sekä ennen että jälkeen varsinaisen palvelun. Palvelu on jaettu keskeisen palveluntuottajan palvelukontekstiin (A), vuorovaikutteiseen palvelukontekstiin (B) ja asiakkaan palvelukontekstiin (C). Nuolet kuvaavat palveluun liittyvien aktiviteettien vuorovaikutuskontekstien keskinäistä dynamiikkaa. Rajattu alue kuvaa ainoastaan yhtä asiakasta ja yhtä palveluntuottajaa. Vuorovaikutusalue kuvaa yhteyksiä, joita asiakkaalla on voinut olla menneisyydessä tai tulee olemaan mahdollisesti tulevaisuudessa joko samaan palveluntuottajaan tai mahdollisesti muihin -tuottajiin. (Heinonen & Strandvik 2015, 476 - 477.)

2.4 Arvon muodostuminen

Perinteisessä tuotokeskeisessä liiketoimintamallissa yritys nähdään arvon luoja (Kuvio 6), kun heidän valmistamansa tuote vaihtaa omistajaa (Bettencourt ym. 2014, 48). Siinä palveluntuottajan prosessi on ensisijainen, jota asiakas ainoastaan täydentää tuottajan haluamalla tavalla (Heinonen ym. 2010, 536). Palvelukeskeisessä logiikassa käytetään käsitteitä arvon luominen, arvon mahdollistaminen ja yhteiskehittäminen (Grönroos & Voima 2013). Tässä mallissa asiakas määrittelee arvon ja se luodaan aina yhteistoiminnassa asiakkaiden ja saatavilla olevien resurssien kanssa. Palveluntuottaja on asiakkaan arvon mahdollistaja (Grönroos & Voima 2013). Asiakas kokee palvelun itselleen arvokkaaksi silloin, kun yksi tai useampi tehtävä tai toimi, johon asiakas on palvelua kaivannut, tulee tehdyksi. Palvelulla on asiakkaalle käyttöarvoa (value-in-use). (Vargo & Lusch 2004; Grönroos 2008; Grönroos & Voima 2013.)



Kuvio 6: Arvokeskiön muuttuminen (Heinonen & Strandvik 2018, 6)

Bettencourt ym. (2014, 55) jatkavat ajatusta pidemmälle. Asiakas osallistuu aina arvon muodostukseen. Sen sijaan itse palvelun järjestämisessä rooli voi olla enemmän tai vähemmän aktiivinen. Voidaan puhua mahdollistavasta palvelusta, kuten koulutuksesta tai helpottavasta palvelusta, esimerkiksi hammashoidosta. Asiakasta ei nähdä arvon toimituksessa kohteena, vaan aktiivisena partnerina. Koska arvonluontiin vaikuttavat myös palveluntuottajan toimet, ei Grönroosin ja Voiman (2013, 135) mukaan voida puhua pelkästään käyttöarvosta.

Asiakaskeskeinen ajattelu perustuu siihen, ettei liiketoimintaa ole ilman asiakasta. Niinpä kaikista tärkein tekijä yrityksen olemassaololle on asiakas. Tässä logiikassa arvo ei synny tietyssä hetkessä, vaan se muodostuu jatkuvasti asiakkaan käyttäessä tarjoomaa joko fyysisesti tai psyykkisesti. Koska käyttöarvo syntyy ja kumuloituu yhä uudelleen, sitä ei voida arvioida ennen käyttöä (Grönroos & Voima 2013, 136). Asiakas ja palveluntuottaja kokevat arvon eri tavoin (Strandvik & Heinonen 2015, 123). Asiakaslähtöinen arvo voi muuttua dynaamisesti, kun taas tuotokeskeisen logiikan arvo on säilyttänyt yrityksen suunnittelemaan tuotteeseen. (Heinonen & Strandvik 2018.) Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka ei aseta vastakkain tuotteita ja palvelua, vaan pitää niitä molempia arvon perustana. (Heinonen & Strandvik 2015, 474.)

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka tuo arvon muodostumiseen läsnäolon käsitteen. Läsnäolo siirtää arvonmuodostuksen fokuksen vuorovaikutuksesta sellaisen tarjooman arvoon, jonka asiakas kokee olevan läsnä elämässään joko fyysisesti tai abstraktilla tasolla. (Heinonen & Strandvik 2015). Heinonen ym. (2010) esittävät, että käyttöarvo tulisi nähdä kaikessa sellaisessa yrityksen tarjoomassa ja toiminnassa, jota asiakas voi käyttää parantaakseen elämäänsä tai liiketoimiaan. Arvo luodaan aina kokemusten kautta. Siksi arvon luonnissa myös muilla kuin palveluntarjoajan ja asiakkaan interaktioilla on merkitystä. Asiakkaat määrittelevät itselleen relevantit asiakas ekosysteemien komponentit. Yrityksille avaintekijä on ymmärtää palveluntuottajan sijoittuminen ja vaikutus näissä ekosysteemeissä. (Heinonen & Strandvik 2015.)

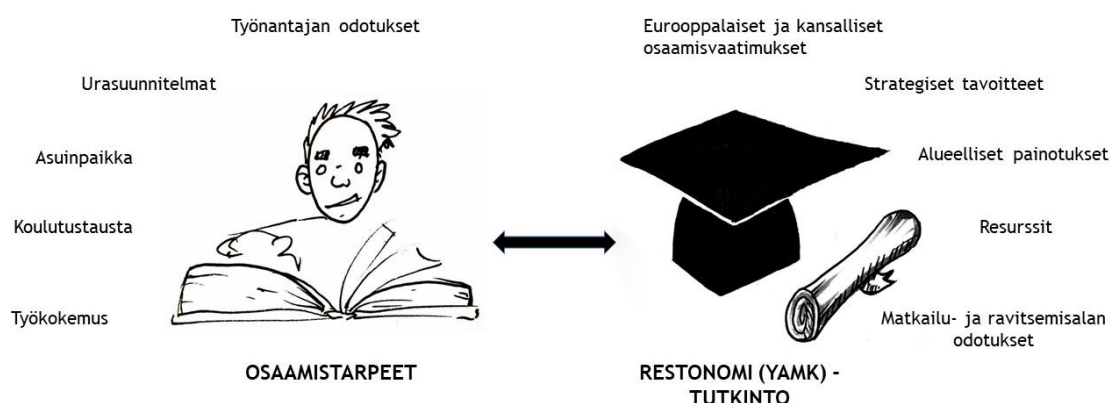
Heinonen, Strandvik ja Voima (2013) esittävät, että asiakkaan arvon muodostumiseen voidaan yhdistää viisi näkökulmaa: mitä, miten, missä ja milloin arvoa muodostuu ja kuka arvon määrittelee. Tässä opinnäytetyössä palveluntuottajana nähdään ammattikorkeakoulu ja asiakkaana restonomi (YAMK) -opiskelija. Arvon muodostuksesta ammattikorkeakoulu näkee ainoastaan osan, kuten esimerkiksi vastavalmistuneen opiskelijan sijoittumisen uuteen työtehtävään. Koulutuksen järjestäjän näkökulmasta tutkinnon arvo muodostuu pääosin juuri silloin. Työelämä saa uuden osaaajan. Tutkinnon suorittajan näkökulmasta arvon muodostumiseen vaikuttaa aina opiskelijan ekosysteemi, aiemmat kokemukset ja aktiviteetit. Kokemuksissa korostuu kulttuuristen ja sosiaalisten arvojen merkitys. Valitessaan opintokokonaisuuksia tai arvioidessaan niitä, opiskelija samalla toteuttaa omaa arvomaailmaansa. Jokaisella asiakkaalla on omanlaisensa yhdistelmä kokemusta, kulttuuriperimää ja ajatuksia muotoilla arvovalintojaan (Bettencourt ym. 2014, 58). Arvo muodostuu päivittäin haastavien työtehtävien kautta,

kerran kuussa korotetun palkan muodossa tai ensi kertaa esittäytyessä uusille appivanhemmille. Ajan kuluessa arvo karttuu käytön ja kokemusten myötä (Grönroos & Voima 2013, 136). Arvon muodostuminen voi olla iteratiivista tai sen fokus voi muuttua. Jokainen opiskelija määrittelee sen itse.

3 Kehittämistehtävän eteneminen ja menetelmät

Tässä luvussa kuvataan kehittämistehtävän eteneminen sekä siihen liittyvät menetelmälliset ratkaisut. Aluksi esitellään kehittämistyön lähtökohdat, opiskelija ja restonomi (YAMK) -tutkinto, ankkuroituna teoreettiseen viitekehykseen. Lisäksi perehdytään palvelumuotoiluun, ennakointiin ja kehittämistehtävässä mukaillen käytettyyn palveluinnovaatioprosessimalliin, joka luonteeltaan ominaisesti etenee iteratiivisesti. Luku on jaettu alalukuihin prosessimallin vaiheiden mukaisesti. Kaikkien työssä käytettyjen menetelmien käyttö perustellaan ja ne esitellään omissa alaluvuissaan. Lisäksi työn käytännön toteutus prosessin eri vaiheissa on kuvattu. Luvussa käsitellään myös aineiston analysointia. Menetelmistä saadut tulokset sen sijaan kuvataan vasta seuraavassa luvussa.

Tässä kehittämistyössä asiakkaina voidaan nähdä ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon restonomiopiskelijat. Palveluntarjoaja on ylempää ammattikorkeakoulutusta tarjoava ammattikorkeakoulu ja sidosryhmiä edustavat opiskelijoiden taustaorganisaatiot ja matkailu- ja ravitsemisala Suomessa. Kuviossa 7 kuvataan kehittämistehtävän lähtökohtana oleva palvelutilanne asiakaskeksien liiketoimintalogiikan mukaisesti. On olemassa opiskelijan maailma, johon kuuluvat erilaiset aktiviteetit ja kokemukset. Samankaltainen kokonaisuus muodostuu palveluntuottajan tarjoaman palvelun ympärille. Kuviossa nuoli kuvastaa vuorovaikutusaluetta näiden maailmojen välissä. Kehittämistyössä lähdetään selvittämään, mitä ylempi ammattikorkeakoulututkinto voi tarjota opiskelijalle, jotta kaikki osapuolet saavuttavat haluamansa. Keskiössä työssä ovat osaamistarpeet, joiden avulla opiskelija saavuttaa tavoitteensa. Kun palveluntarjoaja ymmärtää nämä tarpeet, voi se tarjoomaa parantamalla tuottaa parempaa käyttöarvoa asiakkaalle.



Kuvio 7: Kehittämistehtävän lähtökohtana oleva palvelutilanne

Palvelumuotoilu on nuori tutkimusala, joka tarjoaa käytännönläheisiä ja aitoihin asiakaskokemuksiin perustuvia lähestymistapoja palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Se on saanut vaikutteita sekä teollisesta muotoilusta ja tuotemerkin rakentamisesta että palveluiden markkinoinnista (Reason, Løvlie & Flu 2016, 1). Palvelumuotoilun voidaan nähdä yhdistävän erilaisia lähestymistapoja ja menetelmiä myös muun muassa psykologiasta, liikkeenjohtamisesta ja informaatiotekniikasta (Foglieni, Villari & Maffei 2018, 16). Palvelumuotoilussa on oleellista empaattinen ja osallistava, monitieteellisistä asiantuntijoista, asiakkaista ja sidosryhmistä muodostuva yhteiskehittäminen, jonka avulla haetaan syvää asiakasymmärrystä. (Ojasalo, Koskelo & Nousiainen 2015, 200.) Tavoitteena on muodostaa kokonaiskäsitys asiakkaan palvelukokemuksesta ja sen käytettävyydestä. Tätä asiakasymmärrystä selvitetään erilaisin menetelmin ja välinein. Palvelu on monelta osin aineetonta. Jotta palvelukokonaisuutta voidaan menestyksekkäästi kehittää yhdessä käyttäjien ja sidosryhmien kanssa, tulee myös nämä aineettomat osat tehdä näkyviksi erilaisten visualisointien ja prototyyppien avulla. (Tuulaniemi 2011, 25 - 26.)

Kun halutaan aikaansaada muutoksia yrityksissä, organisaatioissa ja julkisella sektorilla, on palvelumuotoilu keskeisessä asemassa käyttäjien tarpeista ja räätälöidyistä ratkaisuista lähtevällä ajatusmaailmallaan (Foglieni ym. 2018, 20 - 21). Reason ym. (2016, 2 - 4) perustelevat palvelumuotoilun relevanssia juuri tässä ajassa kolmen ilmiön kautta. Talouden näkökulmasta palvelut ovat globaalisti valta-asemassa tuotteisiin nähden, kun puhutaan arvon tuottamisesta asiakkaalle. Sosiaaliselta katsantokannalta katsottuna kuluttajien odotukset oikeuksistaan ovat kasvaneet merkittävästi. Ennen tyydyttiin siihen, mitä oli tarjolla. Nyt odotetaan paljon enemmän. Samassa suhteessa lisääntyy tarve ymmärtää kuluttajien tarpeita ja odotuksia. Palvelujen digitalisoituminen pakottaa palvelusektorin muutoksiin. Palvelumuotoilu tarjoaa työkaluja, joilla inhimillistetaan digitaaliset palvelut ja tehdään ne helpommin lähestyttäviksi.

Stickdorn (2013) esitti palvelumuotoilun pitävän sisällään viisi peruspilaria, joita hän, Hormess, Lawrence ja Schneider juuri tarkensivat (2018, 25 - 27) ja lisäsivät yhden uuden, iteratiivisuuden. Aiemman käyttäjäkeskeisyyden sijaan palvelu tulee nähdä heistä ihmiskeskeisesti ja huomioida **kaikkien** palveluun liittyvien ihmisten kokemukset. Sidosryhmät tulee aktiivisesti sitouttaa kehittämisprosessiin luomaan yhdessä uusia innovaatioita ja palveluita. Palvelu visualisoidaan toisiinsa liittyvien tapahtumien ketjulla esimerkiksi sarjakuvan avulla. Näkymättömät palvelun osat tuodaan todellisiksi fyysisillä tai digitaalisilla esineillä. Palvelumuotoilussa on holistinen ote eli koko palveluympäristö (liiketoiminta, käyttäjä, sidosryhmät) otetaan huomioon kokonaisvaltaisesti. Suomalaiset työ- ja elinkeinoministeriön asiantuntijat Lehtonen ja Lehto (2014) arvoivat, että yritysten kilpailukyky vahvistuu, kun muotoiluosaamista hyödynnetään tulevaisuudessa yhä monipuolisemmin liiketoiminnan eri osa-alueilla esimerkiksi strategiaa tai yhteiskuntavastuuohjelmaa innovoitaessa.

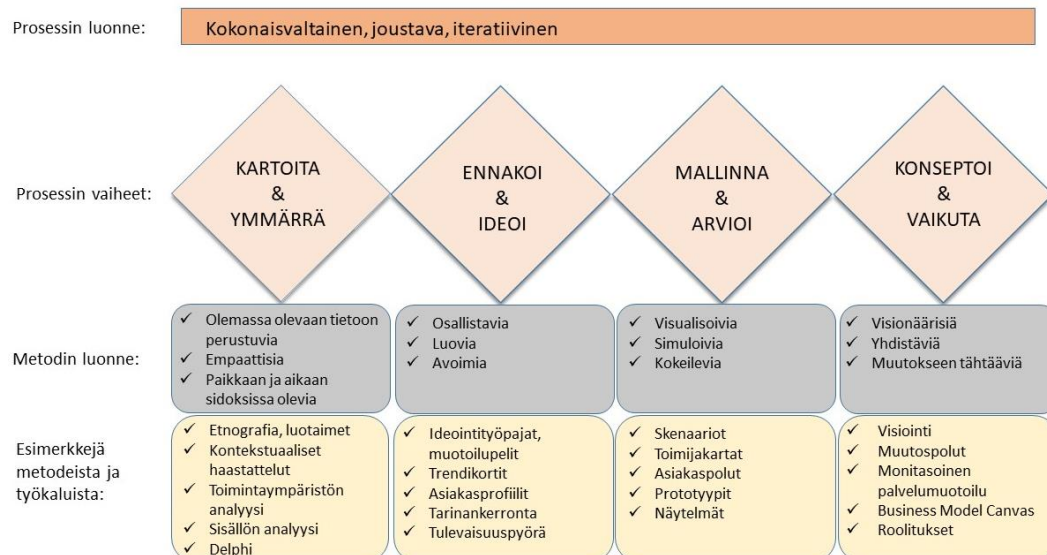
Palvelumuotoilun avulla pyritään samaan lopputulokseen kuin asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassakin eli tuottamaan palveluita, joilla on käyttäjilleen arvoa. Arvolla tarkoitetaan palvelun hyödyn ja hinnan välistä suhdetta, johon aiemmat palvelukokemukset aina vaikuttavat. Kuten edellisessä luvussa todettiin, palvelulla on arvo ainoastaan silloin, kun käyttäjä kokee sen jonkun arvoiseksi. Menestyäkseen yritys tarvitsee tuekseen asiakasymmärrystä. Sen on tunnettava asiakkaidensa motiivit, tarpeet ja odotukset ja ymmärrettävä millaisiin arvoihin asiakkaat valintansa pohjaavat. (Tuulaniemi 2011, 30 - 31, 71.) Kun palveluiden innovointi, kehittäminen ja suunnittelu perustuvat aitoihin käyttäjien kokemuksiin oivalluksiin, voidaan vakuuttua niiden tuomasta arvosta asiakkaalle (Polaine, Løvlie & Reason 2013, 18).

Käyttöarvolla tarkoitetaan sitä, että asiakkaat ovat palveluissa itse mukana luomassa arvoa ja yritysten osa on olla tukemassa tätä arvontuotantoprosessia. Arvoa ei siis ole ennen kuin palvelua konkreettisesti käytetään. Arvon luontiin osallistuvat palvelun käyttäjä ja tarjoaja yhdessä. (Tuulaniemi 2011, 40; Vargo & Lusch 2004; Grönroos 2008; Grönroos & Voima 2013.) Siksi onkin enemmän kuin luontevaa myös kehittää palveluita yhteistoiminnallisesti.

Palvelumuotoilun prosessi hyödyntää tuotemuotoilusta tuttua prosessia ja se voidaan viedä läpi erilaisten mallien avulla. Esimerkkejä näistä ovat IDEO:n kehittämä 3 I -malli, British Design Councilin Double Diamond sekä Mindshake Design Thinking Model Evolution 6². Palvelumuotoilun vaiheet ja niiden määrä ovat hieman erilaisia riippuen käytetystä prosessimallista. Prosessien avulla kuitenkin aina kartoitetaan ja ymmärretään asiakastarpeita. Tätä seuraavat ideointi, mallinnus ja konseptointi. Divergenssivaiheessa katsotaan laajasti ja tuotetaan ideoita, kun taas konvergenssivaiheessa näkemystä supistetaan ja ideoita analysoidaan ja karsitaan (Tuulaniemi 2011, 113). Vaikka kaikissa malleissa edetään lineaarisesti vaiheesta toiseen, on niissä kuitenkin keskeistä iteratiivisuus. Useampaa vaihetta voidaan työstää samanaikaisesti tai palata prosessissa taaksepäin, joskus aivan alkuun. Niinpä palvelu ei ole koskaan täysin valmis, vaan sitä voi aina kehittää lisää.

Tässä kehittämistyössä palvelumuotoilun prosessimalliksi on valittu Ojasalon, Koskelon ja Nousiaisen (2015, 202 - 208) kehittämä nelivaiheinen palveluinnovointimalli, jossa palvelumuotoilun lisäksi huomioidaan tulevaisuuksien ennakoointi (Kuvio 8). Opinnäytetyön kannalta tämä tuntuu mielekkäältä valinnalta, koska työn painopiste on työelämän tulevaisuuden tarpeissa. Kehittäminen tapahtuu aina tulevaisuusnäkökulma mielessä, koska mitään ei kehitetä tähän päivään. Sekä tulevaisuuksien ennakoointi että palvelumuotoilu ovat molemmat tulevaisuusorientoituneita. Palvelumuotoilumenetelmien avulla kehitetään palveluita, joita ei vielä ole. Ne ovat myös luovia ongelmanratkaisumenetelmiä. Luovuus ja intuitio ovat sisäänrakennettuina molemmissa systemaattisissa, mutta radikaaleissa prosesseissa. Kolmanneksi molemmilla menetelmillä on osallistava luonne, kun yhdessä pohditaan tulevaisuuksia ja ratkaisuja asiakkaille. Sekä palvelumuotoilussa että tulevaisuuksien ennakkoinnissa on otettu käyttäjät ja

muut sidosryhmät mukaan kehittämisprosessiin. Palvelumuotoilussa keskitytään ymmärtämään asiakkaan elämää, kun taas tulevaisuuksien ennakointi on holistista erilaisten toimintaympäristöjen analysointia. Yhdessä ne auttavat tunnistamaan kuluttajan latentit tarpeet sekä vaikuttavat muutoksiin bisnesympäristöissä. (Ojasalo ym. 2015b, 201.)



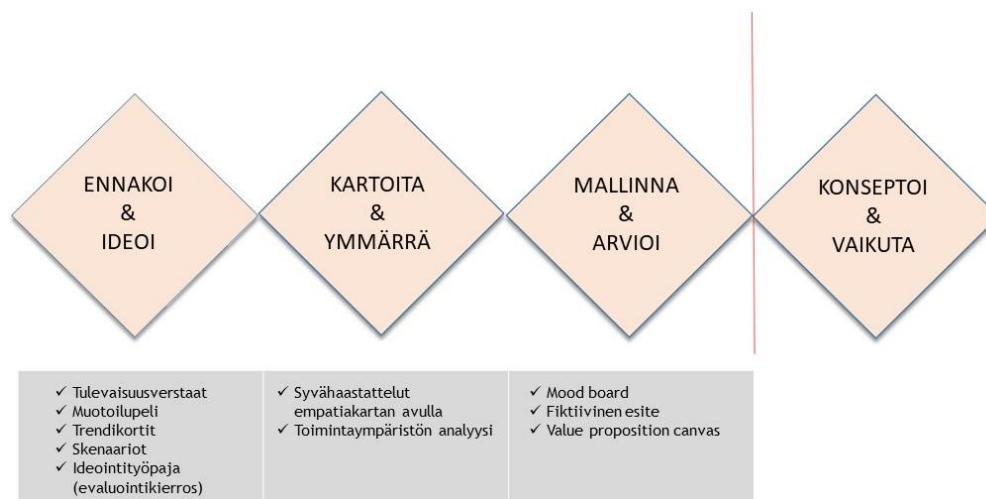
Kuvio 8: Palveluinnovaatioprosessimalli (Ojasalo ym. 2015b, 202)

Prosessimallissa jokaiseen vaiheeseen on valittu esimerkkejä metodeista ja työkaluista. Ennakoinnin ja palvelumuotoilun tieteidenvälisestä luonteesta johtuen monet niistä on tuotu alun perin muilta tutkimuksen aloilta. Vaikka jokaisella metodilla ja työkalulla on prosessissa oma roolinsa, voidaan niitä käyttää myös muissa prosessin vaiheissa. Yhtä lailla niitä voidaan käyttää luovasti ja joustavasti yhdistellen. (Ojasalo ym. 2015b, 202.) Mallin menetelmäesimerkit tuodaan esille vielä jokaisen vaiheen yhteydessä, kun perustellaan valintoja tässä työssä käytetyistä menetelmistä.

Kartoita ja ymmärrä -vaiheessa muodostetaan kokonaisvaltainen näkemys tutkittavasta ilmiöstä keräämällä tietoa. Ennakoi ja ideoi -vaiheessa ennakoitaan mahdollisia tulevaisuuden kehityskulkuja ja ideoidaan luovasti ja yhteisöllisesti. Mallinna ja arvioi -vaiheessa konkretisoidaan ja visualisoidaan kehitettävää palvelua erilaisin menetelmin ja testataan sen toimivuutta asiakkailla. Konseptoi ja vaikuta -vaiheessa rakennetaan palvelulle liiketoiminnallisesti kannattava konseptimalli. (Ojasalo ym. 2015a, 74 - 76.) Tämä kehittämistyö käsittää kolme ensimmäistä vaihetta ja päättyy mallintamisen jälkeen tarjoamaan tulevaisuusorientoituneita suosituksia restonomin ylemmälle ammattikorkeakoulututkinnolle.

Tässä kehittämistyössä Ojasalon, Koskelon ja Nousiaisen palveluinnovointimallia on käytetty mukaillen (Kuvio 9). Kehittämisprosessi on edennyt varsin iteratiivisesti. Varsinainen tekemi-

nen käynnistyi Ennakoi ja ideoi -vaiheen työpajalla joulukuussa 2016 ReKey-hankkeesta joh-
tuen, koska sen lähtökohtana olivat ylemmät korkeakouluopintonsa vasta aloittaneet restono-
miopiskelijat.



Kuvio 9: Kehittämistyössä käytetty prosessimalli (mukaillen Ojasalo ym. 2015b, 202)

Jokaisen vaiheen kohdalla kuvataan, mitä tietoa kehittämistyössä on haluttu saada selville ja millä menetelmin (Taulukko 2). Menetdit on avattu ja niiden käyttöä on kuvattu lyhyesti jokai-
sessa aluvuussa. Menetelmien valinnassa on noudatettu palveluinnovaatioprosessimallin vai-
heiden yhteydessä kuvattua metodin luonnetta (Kuvio 8).

Tietotarve	Menetelmä	Ajankohta	Osallistujat	Lukumäärä
Restonomi(YAMK) -opiskelijan osaamistarpeet	Tulevaisuusverstaas	9.12.2016 (Laurea) 20.4.2017 (Haaga-Helia)	Syksyllä 2016 aloittaneet, matkailu- ja ravitsemisalalla työskentelevät restonomiopiskelijat	8 5
Opiskelijan taustaorganisaation osaamistarpeet	Muotoilupeli	02/17 (Laurea) 05-06/17 (Haaga-Helia)	Opiskelijoiden lähiesimiehet	8 3
Toimintaympäristön muutosten ennakointi työn ja koulutuksen näkökulmasta	Trendikortit Skenaariot	01-04/17	Futures Fit -menetelmään perehtynyt pienryhmä	4
Restonomi(YAMK) -opiskelijan osaamistarpeet (evaluointikierros)	Ideointityöpaja: ✓ Hiljainen ideointi ✓ Teemoittelu ✓ Äänestys ✓ 8 x 8	2.12.2017 (Laurea)	Syksyllä 2017 aloittaneet, matkailu- ja ravitsemisalalla työskentelevät restonomiopiskelijat	5
Työn murros matkailu- ja ravitsemisalalla työntekijän ja -antajan kokemana	Syvähaastattelu empatiakartan avulla	12/17-01/18	20 - 56 -v. matkailu- ja ravitsemisalan toimijoita erilaisista toimintaympäristöistä	10
Restonomi (YAMK) -koulutuksen nykytila	Toimintaympäristön analyysi	02/18		
Kehittämisideoiden testaaminen	Kuvakollaasi Fiktiivinen esite	03/18	Opiskelija ja opettaja Laureasta sekä Haaga-Heliasta, työelämän edustajat	6
Kehittämisohdotusten arvonmuodostuksen tarkastelu	Arvolupaustaulu	03/18		

Taulukko 2: Kehittämistyössä käytetyt menetelmät

3.1 Ennakoi ja ideoi

Tulevaisuustietoisuus on ihmisajalle myötäsyntyinen ominaisuus. Ennakointi tarkoittaa kykyä nähdä asioita ennen kuin ne ovat tapahtuneet ja se edustaa tulevaisuudentutkimuksen nykyistä valtavirtaa. Tulevaisuudentutkimusta tieteenalana kutsutaan englanniksi termeillä futures study ja futures research, jotka molemmat ilmentävät sitä, että mahdollisia tulevaisuuksia on useita. (Malaska 2013, 14 - 19.) Hiltusesta (2017, 35) keskeistä ennakointityössä on erilaisten vaihtoehtoisten tulevaisuuksien tarkastelu. Ennakointiin liittyvät menetelmät eivät toki aukottomasti kerro sitä, miten tulevaisuuteen tulisi varautua. Ne auttavat kuitenkin näkemään laaja-alaisesti erilaisia tulevaisuuden mahdollisuuksia ja ovat apuna kehitettäessä innovatiivisia tuotteita ja palveluita. (Hiltunen 2017, 213.)

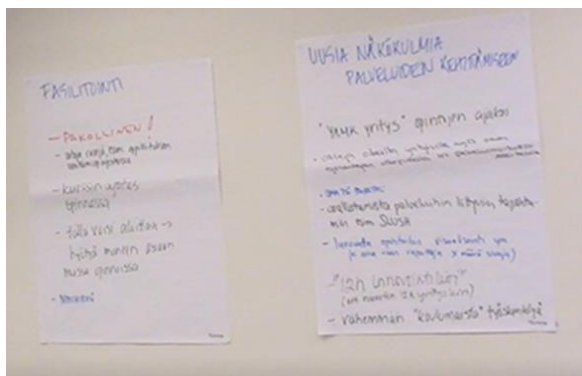
Tulevaisuuden ennakkoinnin keskeisiä käsitteitä ovat megatrendit, trendit, heikot signaalit ja villit kortit. Megatrendit ovat nykyhetkeä kuvaavia muutosvoimia, jotka vaikuttavat kaikkialla. Nämä suuret, globaalit ilmiöt muodostuvat eri trendeistä. Trendit ovat muutoksia ihmisten käyttäytymisessä ja asenteissa tietyillä aihealueilla. Ne muodostuvat erilaisista nousevista asioista, joiden havainnointiin tarvitaan heikkoja signaaleja. Heikot signaalit ovat ilmiöitä, jotka pilkistävät esiin yleensä ilman tunnistettavaa menneisyyttä: aiempi olemassaolo puuttuu tai se on merkityksetöntä (Mannermaa 2004, 113). Hetkellisiä, nopeasti tapahtuvia ja joskus varsin laaja-alaisiakin, suuresti ympäristöönsä vaikuttavia muutoksia kutsutaan villeiksi kortteiksi. (Hiltunen 2012, 76.) Lisäksi ennakkoinnin yhteydessä voidaan käyttää termiä "musta joutsen", joka tarkoittaa villin kortin kaltaista tulevaisuuden yllätystä, äärimmäistä tapahtumaa (Hiltunen 2012, 143).

Ojasalon ym. mallissa (Kuvio 8) ehdotetaan tähän vaiheeseen käytettävän ideointityöpajoja, muotoilupelejä, trendikortteja, asiakasprofiileja, tarinankerrontaa ja tulevaisuuspyörä-menetelmää. Tässä kehittämishankkeessa osallistettiin restonomi (YAMK) -opiskelijat pohtimaan ja ideoimaan osaamistarpeitaan tulevaisuusverstaissa. Työtä varten kehitetyn muotoilupelin avulla taustaorganisaatiot lähestyivät restonomien osaamistarpeita luovasti ja innostuneesti, heille täysin uudella tavalla. Trendikorttityöskentelyssä ennakointiin pienryhmässä toimintaympäristön muutoksia työn ja koulutuksen näkökulmasta ja kerättiin runsaasti dataa. Lopputuloksena oli kaksi ennakkoinnin apuvälineeksi tarkoitettua trendikorttia, visuaalista ja kirjallista kuvausta tulevaisuuden trendeistä. Trendikorttien pohjalta pienryhmä jatkoi ennakointia skenaariotyöskentelyn muodossa kehittämällä kaksi mahdollista tulevaisuutta osaamisen näkökulmasta. Evaluatioluonteinen ideointipaja järjestettiin vielä vuotta myöhemmin aloittaneille restonomi (YAMK) -opiskelijoille syksyllä 2017, jossa tarkasteltiin uudelleen osaamistarpeita ja ideoitiin niille mahdollisia sisältöjä ja toteutustapoja. Kaikki käytetyt menetelmät olivat osallistavia, luovia ja avoimia palveluinnovaatioprosessimallin mukaisesti.

3.1.1 Tulevaisuusverstaat

Kehittämishanke käynnistyi joulukuussa 2016, kun selvitettiin restonomin ylempään ammatti-korkeakoulututkintoon hakeutuvan opiskelijan koulutusta koskevia odotuksia ja tarpeita. Tiedot kerättiin opiskelijoilta yhteistoiminnallisissa tulevaisuusverstaas-työpajoissa. Ojasalo ym. (2015a, 153) kuvaavat tulevaisuusverstaasta menetelmänä, jossa yhteisön jäsenet pohtivat yhteistoiminnallisesti kipupisteitä ja kehittämisehdotuksia tiettyyn ongelmaan tai ilmiöön. Menetelmälle on olennaista, että kaikki osallistujat saavat äänensä kuuluviin. Siksi työpaja sisältää hiljaisia ideointijaksoja ja äänestyksiä sekä ideoista keskustelua.

Yhteistoiminnallinen tulevaisuusverstaas-työpaja (Kuvio 10) toteutettiin syksyllä 2016 aloittaneiden restonomiopiskelijoiden kanssa Laureassa 9.12.2016. Työpajaan osallistui kaksi miestä ja kuusi naista, jotka kokivat työskentelevänsä hotelli-, ravintola- ja matkailualalla. Osallistujat työskentelivät esimies-, myynti-, tapahtumantuotanto- ja opetustehtävissä.



Kuvio 10: Laurean osaamistarpeita tulevaisuusverstaassa

Toinen työpaja (Kuvio 11) toteutettiin restonomiopiskelijoiden kanssa Haaga-Heliassa 20.4.2017. Työpajaan osallistui tällä kertaa neljä naista ja yksi mies hotelli-, ravintola- ja matkailualalta, joista neljä oli aloittanut opintonsa syksyllä 2016 ja yksi 2014. Tämän työpajan kaikki osallistujat työskentelivät esimiestehtävissä.



Kuvio 11: Tulevaisuusverstaas-työpaja Haaga-Heliassa

Molemmissa työpajoissa osallistujille kerrottiin aluksi ReKey-hankkeesta ja siihen liittyvästä osaamiskartoituksesta, johon he olivat osallistumassa. Tulevaisuusverstastyöskentelyä ohjasivat seuraavat kysymykset:

- Millaisia odotuksia opiskelijoilla on restonomin ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon sisällöstä?
- Minkälaista osaamista opiskelijat kokevat tarvitsevänsä?
- Mitä osaamista opiskelijoilla ei tällä hetkellä vielä ole?
- Mitä opiskelijat haluavat oppia?

Tulevaisuusverstaat etenivät niin, että ensimmäisessä vaiheessa jokainen osallistuja sai kirjata omalle fläppitaululleen vastauksensa esitettyihin kysymyksiin. Tämän jälkeen jokaisella oli käytössään kolme pistettä, joiden avulla äänestettiin keskeisimmät asiat jatkoon. Nämä kirjattiin uusille tauluille ja ideoitin, miten odotuksiin voitaisiin vastata, tuoda ne paremmin näkyviksi koulutuksessa ja millä keinoin. Hyviä ideoita syntyi lopulta niin paljon, että osallistujat halusivat saada käyttöönsä kolmen äänen sijaan viisi, joilla lopulta äänestettiin osallistujien mielestä parhaat kehittämis ehdotukset.

3.1.2 Muotoilupeli

Taustaorganisaatioiden osaamistarpeiden selvittämisessä päädyttiin perinteisen haastattelun sijaan käyttämään muotoilupeliä (design game). Muotoilupelejä käytetään erilaisissa yhteyksissä monenlaisiin tarkoituksiin muotoilun eri osa-alueilla. Muotoilupelin määritelmä on joustava ja kontekstisidonnainen: näissä peleissä on harvoin voittajia, mutta niitä ohjaavat säännöt ja konkreettiset pelin osaset, kuten pelilauta, -kortit tai -nappulat. (Vaajakallio 2012, 14.) Ojasalon ym. (2015a, 78) mukaan aitojen pelivälineiden tarkoituksena on innostaa osallistujia luovaan ideointiin rennossa ilmapiirissä. Tavoitteena on tehdä tutuista asioista tunteettomia ja toisinpäin. Tällä on tarkoitus lisätä empatiaa ja inspiroida osallistujat ajattelemaan tuoreesti ja ennakkoluulottomasti. Lopputulos voi johtaa uusiin suunnitteluavauksiin ja parempiin palveluihin. Muotoilupelit ovat tyypillisesti divergenttejä eli ne paremminkin avaavat uusia mahdollisuuksia kuin tuottavat lopullisia ratkaisuja. Pelaaminen perustuu dialogiin, jossa samaan aikaan jaetaan informaatiota, sekoitetaan tietoa eri lähteistä, tulkitaan sitä ja muodostetaan ratkaisuja, jotka tukevat yhteistä oppimista. (Vaajakallio 2012, 222.)

Muotoilupeli sai tässä kehittämistyössä nimekseen Restonomipeli, ja se rakennettiin 30 erilaisesta osaamis- ja taitokortista (Kuvio 12). Korttien teemat/sisällöt poimittiin pääsääntöisesti restonomien ylemmistä ammattikorkeakoulututkintojen opetussuunnitelmista ympäri Suomen. Lisäksi mukaan päätyi osaamiskokonaisuuksia myös muista ylemmistä ammattikorkeakoulututkinnoista. Tällä haluttiin selvittää, olisiko muissa tutkinnoissa tarjolla osaamista, joka kiinnostaisi taustaorganisaatioita. Osallistujat saivat valmiiden korttien lisäksi käyttää pelissä tarvit-

Kun kaikilla pelaajilla oli käytössään sama, laaja valikoima osaamisalueita, oli helpompi tuoda keskusteluun erilaisia näkökulmia (Tuulaniemi 2011, 149). Lisäksi kehittämistyötä helpotti, kun muotoilupelin avulla osallistujilla oli yhteinen kieli ja ymmärrys kehitettävästä palvelusta korttien muodossa (Ojasalo ym. 2015a, 78.) Paljon vaikeampaa olisi ollut saada näin runsasta määrää osaamisalueita esille tavanomaisen haastattelututkimuksen avulla. Tämän totesivat pelaajatkin. Muotoilupeli auttoi selvästi syventämään asiakasymmärrystä. Monet osallistujista innostuivat pelistä ja kiittelivät sitä uudeksi ja erinomaiseksi työkaluksi, jota voisivat käyttää jatkossa oman työyhteisönsä kehittämisessä.

Kaikki Laurean tulevaisuusverstaaseen osallistuneiden opiskelijoiden lähiesimiehistä pelasivat restonomipeliä. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun opiskelijoiden taustaorganisaatioista kehittämishankkeeseen lähti mukaan kolme esimiestä. Tässä opinnäytetyössä käsitellään opiskelijoiden esimiehiä yhtenäisenä joukkona, koska molemmat oppilaitokset ja opiskelijoiden taustaorganisaatiot olivat pääkaupunkiseudulta. Opiskelijoiden taustaorganisaatiot edustivat hotell-, ravintola- ja matkailualan erilaisia toimintaympäristöjä. Mukana oli à la carte -ravintoloita, henkilöstöravintoloita, ison matkailuun liittyvän kompleksin kahvilamaailma, luontomatkailukohde, kaksi ammatillista oppilaitosta, tapahtumajärjestäjä sekä laivamatkailun myyntiorganisaatio. Pelisessiot sijoittuivat Laurean opiskelijoiden esimiesten osalta helmikuulle 2017 ja ne pelattiin jokaisen osallistujan kanssa kaksin hänen toimipisteessään. Haaga-Helien osuus toteutettiin samalla tavalla touko-kesäkuun vaihteessa 2017.

3.1.3 Trendikortit

Keväällä 2017 monitoroitiin neljän hengen työryhmässä toimintaympäristöä työn, koulutuksen ja oppimisen näkökulmasta. Päämääränä oli luoda trendikortteja ennakkoinnin apuvälineeksi. Ojasalo ym. (2015b, 205) esittävät trendikorttien olevan hyödyllisiä työkaluja ideointiin ja niiden priorisointiin. Ne ovat visuaalisia ja kirjallisia kuvauksia trendeistä ja ne perustuvat aina kerättyyn dataan. Kortteja käytetään muutosten ymmärtämisessä ja siinä, miten ne potentiaalisesti voisivat vaikuttaa ihmisiin. Ennakointityö toteutettiin Koskelon ja Nousiaisen (2017) kehittämän tuotesuojatun Futures Fit -menetelmän avulla. Valmiita trendikortteja käytettiin ennakkoinnin apuvälineenä opinnäytetyön kehittämisehdotuksia laadittaessa.

Trendikorttityöskentely piti sisällään uusien ilmentymien ja heikkojen signaalien luotaamista ja keräämistä kuukauden ajan tammi-helmikuussa 2017. Tärkeintä oli olla jatkuvasti hereillä, avoimin mielin ja tehdä havaintoja mahdollisimman laaja-alaisesti erilaisista, yllättävistäkin ympäristöistä ja toimintasektoreista. Työryhmän jäsenet seurasivat erilaisia sosiaalisen ja perinteisen median palveluja (Instagram, Facebook, Twitter, YLE) sekä sanoma-, aikakausi- ja ammattilehtiä. Ryhmäläiset osallistuivat erilaisiin tilaisuuksiin (Jakamistalouden pohjoismainen malli -seminaari, Tekesin digiaamiainen, Enter Business Helsinki) ja lukivat tulevaisuusraportteja ja -kirjallisuutta (VM:n "Pilkahduksia tulevaisuuteen -digitalisaation ja robotisaation

mahdollisuudet”, Sitran megatrendikatsaukset). Tuttavilta kartoitettiin niin koti- kuin ulkomaillaakin mitä trendejä ja signaaleja heidän mielestään on näkyvissä. Lisäksi havainnoitiin omaa toimintaympäristöä sekä työssä että vapaa-ajalla. Löydetyt signaalit koottiin Pinterest-seinälle.

Toisessa vaiheessa kerätyt signaalit klusteroitiin eli ryhmiteltiin ja valittiin trendiaihiot, joita lähdettiin syventämään. Materiaalia oli runsaasti (Kuvio 14) ja erilaisia vaihtoehtoja trendiaihiollekin löytyi useita.



Kuvio 14: Tulevaisuussignaalien ryhmittelyä

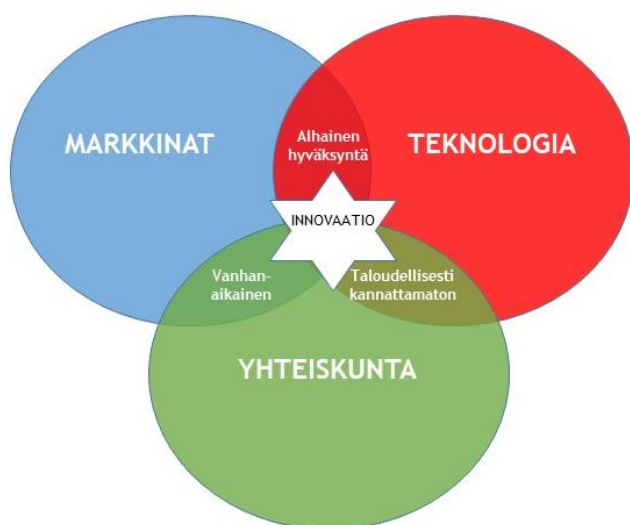
Tämän jälkeen konkreettinen työ tehtiin trendiseinällä, jonne koottiin pohdinnat valittujen aiheiden menneisyydestä, nykyisyydestä ja tulevaisuudesta. Ennen varsinaista trendikorttien rakentamista tarkasteltiin vielä aiheisiin kohdistuvia muutosvoimia ja trendi-ilmentymiä sekä vaikutuksia toimijaan. Näiden pohjatöiden jälkeen valmistettiin varsinaiset trendikortit, jotka toimivat myös pohjana seuraavassa aluvuossa esitellyille skenaarioille.

3.1.4 Skenaariotyöskentely

Tulevaisuutta ei voi ennustaa. Voidaan kuitenkin miettiä erilaisia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia eli skenaarioita. Valmiiden trendikorttien avulla johdettiin kaksi skenaariota osaamisen tulevaisuudesta. Skenaariot eivät ole visioita eivätkä ennusteita, vaan ne ovat näkemyksiä siitä, mitä voi tulevaisuudessa tapahtua tiettyjen tapahtumaketjujen seurauksena. Niiden tarkoituksena on tuottaa apuvälineitä päätöksen tekoa varten. (Hiltunen 2012, 180 - 181.) Skenaariotyöskentelyn perusideana on hahmotella useita skenaarioita, jolloin ollaan valmiimpia kohtaamaan toteutuva tulevaisuus kuin jos ainoastaan katsottaisiin kapea-alaisesti kohti tulevaa tai laiminlyötäisiin tulevaisuustyö kokonaan (Mannermaa 2004, 17). Keskeistä on ottaa huomioon myös epätoivottavat ja ei ehkä niin todennäköiset kehityskulut (Kokkonen ym. 2005, 37). Skenaarioita hyödynnetään niin globaalisti kuin paikallisestikin sekä julkisella että yksityisellä sektorilla lukuisiin eri aihealueisiin. Jaottelu voi tapahtua usealla eri tavalla, kuten esimerkiksi niiden todennäköisyyksien ja toivottavuuden mukaan. (Hiltunen 2012, 183.)

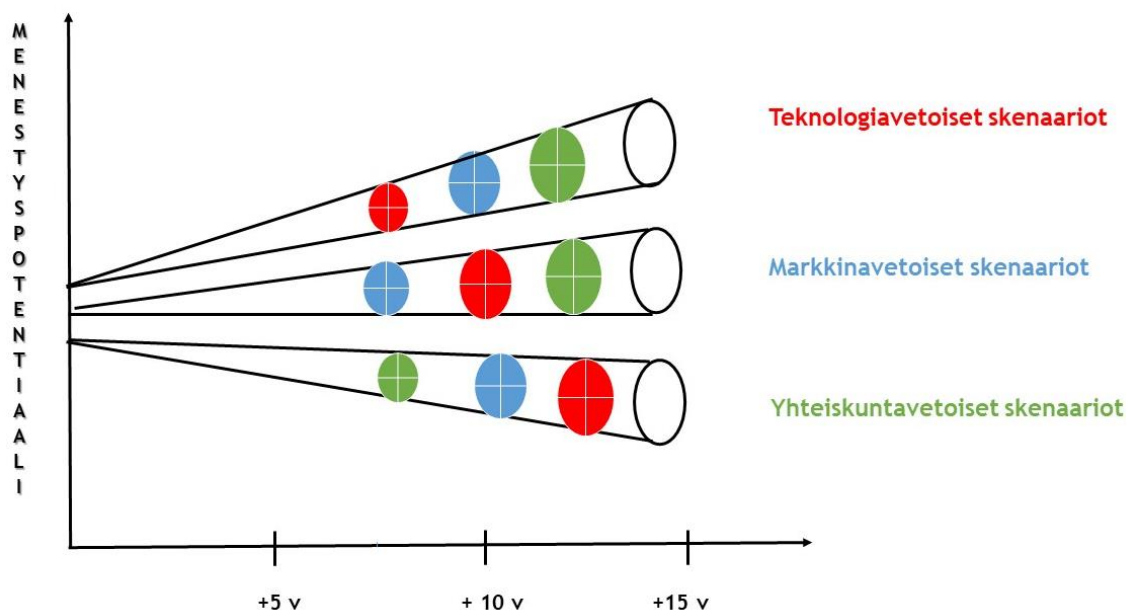
Aikajänne on tärkeä työkalu tulevaisuuden ennakoinnissa. Tarkastelu voidaan toteuttaa joko nykyhetkestä tulevaisuuteen tai tulevaisuudesta tähän hetkeen. Puhutaan menneisyyden ennustamisesta, kun halutaan selvittää mitä pitää tapahtua, jotta päästään tiettyyn tulevaisuuskuvaan. Tavanomaisin aikajänne skenaariotyöskentelyssä on 10 - 20 vuotta eteenpäin. (Kokkonen ym. 2005, 36 - 37.)

Skenaariomenetelmiä on lukuisia, joiden avulla tulevaisuuskuvia voidaan tehdä kevyemmällä kaavalla tai huolellisesti ja systemaattisesti. Tässä skenaariotyöskentely käsitti ohjatun prosessin, jossa kokeiltiin Tarja Meristön luomaa skenaariotyöskentelyn suodatinmallia. Tämän suodatinmallin lähtökohtana on ns. Kruppin kaaviona alun perin tunnettu lähestymistapa (Kuvio 15), jossa huomioidaan markkinoiden, teknologian ja yhteiskunnan vuorovaikutus innovaatioiden edellytysten aikaansaaajina. Jos esimerkiksi teknologia jätetään huomiotta, uudistus on valmiiksi vanhanaikainen. Jos taas markkinoiden vaikutus unohdetaan, on innovaatio todennäköisesti taloudellisesti kannattamaton. Ilman yhteiskunnallista aspektia uudistuksen hyväksyntä voi jäädä alhaiseksi. Kun kaikki kolme osa-aluetta huomioidaan, voi laajasti hyväksytty innovaatio tarjota uutta ja olla taloudellisesti toteutettavissa. (Kokkonen ym. 38 - 40.)



Kuvio 15: Mukailtu Kruppin kaavio (Kokkonen ym. 2005, 39).

Meristö huomioi lisäksi omassa suodatinmallissaan (Kuvio 16) aika-akselilla tapahtuvan myöhemmän kehityspolun sekä mahdollisen pysähtymisen eri suodattimien kohdalla. (Meristö 2013, 185.) Jokaisesta kolmesta näkökulmasta muodostetaan omat suodattimet kuvion mukaisesti. Suodatinmallissa skenaarioputket nimetään sen mukaan, mistä suodattimesta kehitys on saanut alkunsa. Putkessa saattaa olla useita suodattimia ja erilaisia polkuja. Skenaariopolkujen välinen ero syntyy siitä, että ne läpäisevät suodattimet joko eri kohdista tai eri järjestyksessä. Yhdessä skenaarioputkessa suodattimet ovat samassa järjestyksessä, mutta skenaariopolkujen läpimenokohdat vaihtelevat. (Kokkonen ym. 2005, 41.)



Kuvio 16: Skenaariotyöskentelyn suodatinmalli (Meristö 2013, 186).

Suodattimen akselit (2) valitaan vallitsevia markkinoita kuvaavien tekijöiden joukosta. Akselin päät edustavat vastakkaisia näkemyksiä. Tämän jälkeen tarkastellaan näin syntyynyttä neli-kenttää. Tässä skenaariotyöskentelyssä lähtökohtana olivat aiemmin tehdyt trendikortit. Markkinasuodattimen muutosajuripareiksi valikoituivat nousukausi - lama ja ilmainen koulutus - maksullinen koulutus (Kuvio 17). Koulutuksen mahdollisen maksullisuuden nähtiin vaikuttavan sen saatavuuteen sekä merkitykseen työnsaannissa. Varsinkin laman aikana se myös lisäisi eriarvoistumista.



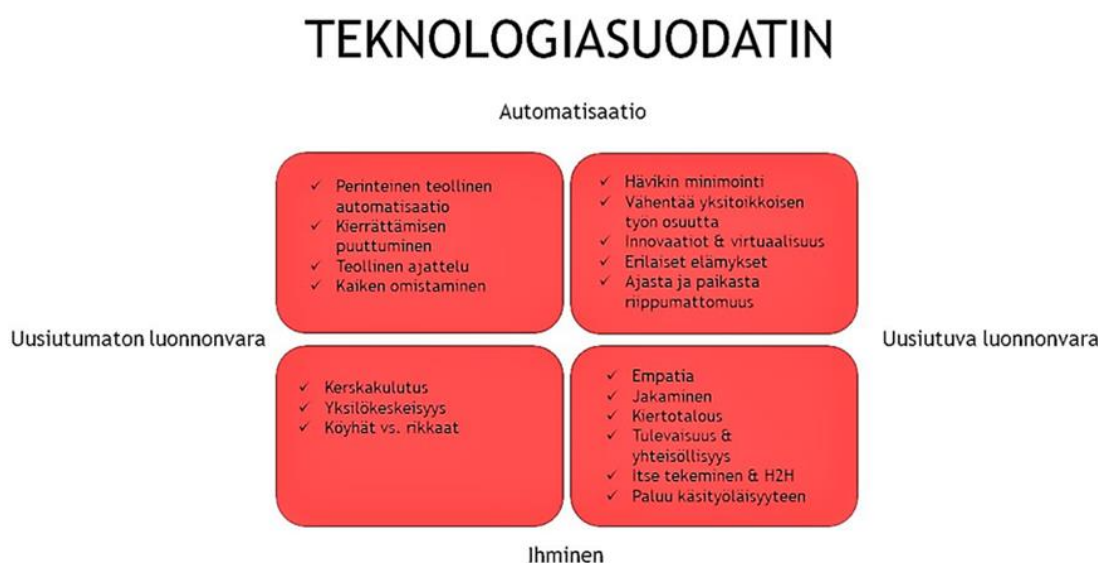
Kuvio 17: Skenaariotyöskentelyn markkinasuodatin

Yhteiskuntasuodattimen (Kuvio 18) akselit olivat stabiili - epästabiili yhteiskunta sekä yksi pitkä työsuhde - useita lyhyitä työsuhteita. Työsuhteen pituuden nähtiin vaikuttavan muutosvastarintaan ja luovan helpommin sisäänpäin kääntyneen ilmapiirin. Toisaalta epästabiilissa yhteiskunnassa pitkä työsuhde tuo turvaa, vaikka voikin kyllästyttää.



Kuvio 18: Skenaariotyöskentelyn yhteiskuntasuodatin

Teknologiasuodattimen muutosajuripareina (Kuvio 19) nähtiin ihminen - automatisaatio sekä uusiutumattomat luonnonvarat - uusiutuvat luonnonvarat. Raaka-aineiden hyödyntäminen uudelleen, jakaminen sekä sitä kautta yhteisöllisyys eri muodoissaan korostuvat uusiutuvien luonnonvarojen käytön myötä. Automatisaatio vähentää yksitoikkoisen työn osuutta ja vaikuttaa hävikin määrään positiivisesti. Toisaalta kone ei kykene empatiaan.



Kuvio 19: Skenaariotyöskentelyn teknologiasuodatin

Työryhmä päätyi tarkastelemaan näiden kolmen suodattimen avulla osaamisen tulevaisuutta. Muutosajurit tuottivat neljä erilaista vaihtoehtoista tulevaisuutta jokaiselle suodattimelle. Näistä yhdistelmistä valittiin kaksi polkua, jotka kirjoitettiin auki skenaarioiksi.

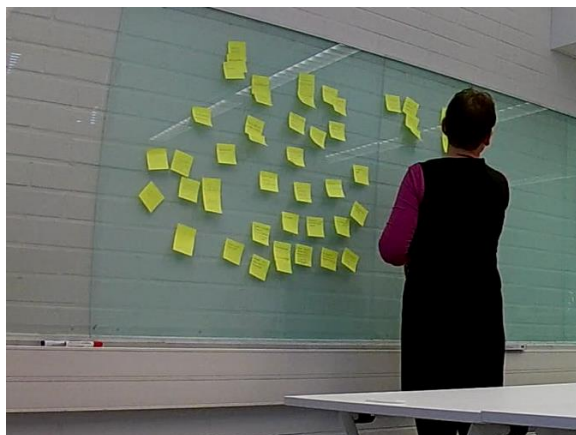
3.1.5 Ideointityöpaja

Restonomiopiskelijoiden osaamistarpeista haluttiin järjestää evaluointikierros. Tähän työpajaan osallistui syksyllä 2017 viisi restonomi (YAMK) -tutkinnossa Laureassa aloittanutta restonomiopiskelijää. Työpaja järjestettiin Laurean Leppävaaran kampuksella 2.12.2017. Osallistujat työskentelivät hotelli-, ravintola- ja matkailualalla markkinointi- ja esimiestehtävissä. Tässäkin työpajassa osallistujille kerrottiin aluksi ReKey-hankkeesta ja siihen liittyvästä osaamiskartoituksesta, johon he olivat osallistumassa. Ideointipajatyöskentelyä ohjasivat samat kysymykset kuin tulevaisuusverstaissa:

- Millaisia odotuksia opiskelijoilla on restonomin ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon sisällöstä?
- Minkälaista osaamista opiskelijat kokevat tarvitsevänsä?
- Mitä osaamista opiskelijoilla ei tällä hetkellä vielä ole?
- Mitä opiskelijat haluavat oppia?

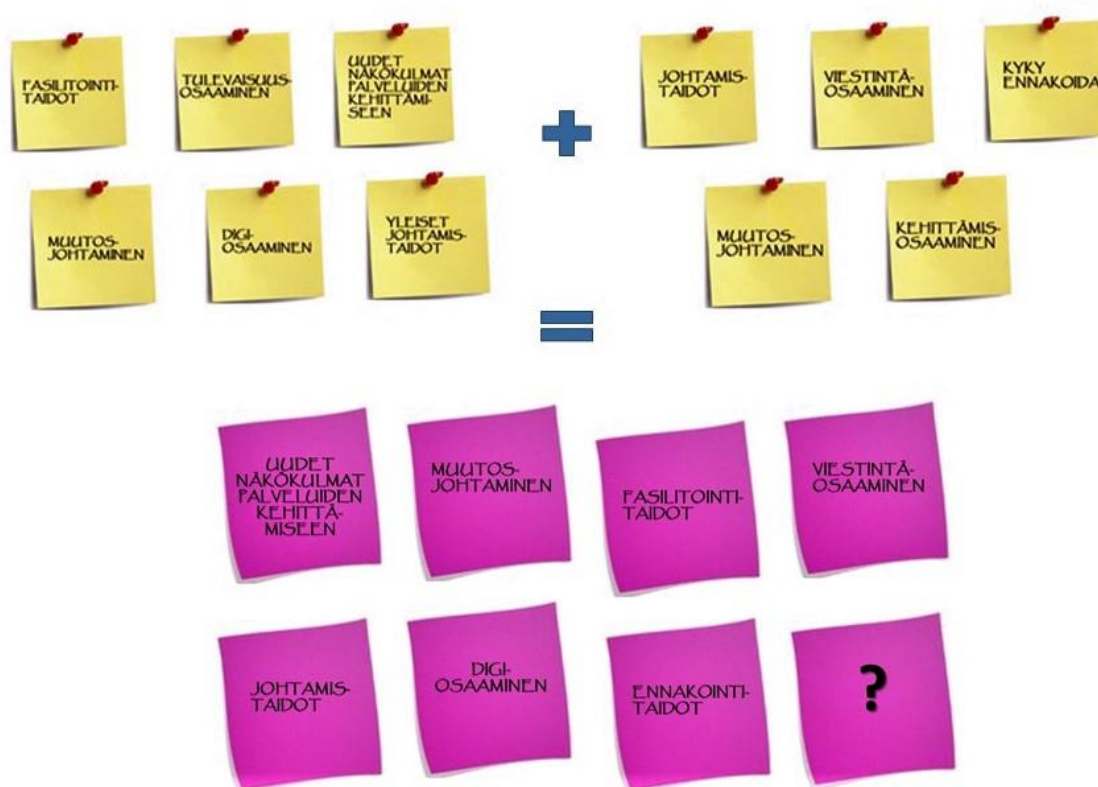
Työpajan päämääränä oli tuottaa 8x8 -menetelmällä uusia ideoita tulevaisuusverstaissa ja mahdollisesti tässä evaluointipajassa esiin tulleisiin osaamistarpeisiin. Menetelmässä kehitettävä asia kirjoitetaan ison ruudukon keskelle ja sen ympärille kirjataan kahdeksan kehityskohteen näkökulmaa. Näistä jokaisesta tuotetaan kahdeksan ajatusta lisää. Parhaimmassa tapauksessa saadaan 64 uutta ideaa. (Ojasalo ym. 2015a, 163.)

Osallistujat kirjasivat ensin hiljaisesti työskennellen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavan restonomin osaamistarpeita Post-it -lapuille (Kuvio 20). Tarpeet ryhmiteltiin yhdessä keskustellen seitsemäksi kokonaisuudeksi, joista äänestettiin parhaat.



Kuvio 20: Ideointipajan osaamistarpeita

Tämän jälkeen osallistujille esiteltiin Laurean ja Haaga-Helian tulevaisuusverstaissa syntyneistä osaamistarpeista tehty synteesi (Kuvio 21). Fasilitointi- eli yhteiskehittämistaidot, viestintä- ja digiosaaminen siirtyivät yhdistelmään sellaisenaan. Samoin tapahtui johtamistaidoille ja muutosjohtamiselle, jotka oli äänestetty jatkoon molemmissa aiemmissa työpajoissa. Kehittämisoosaaminen yhdistyi uusiin näkökulmiin palveluiden kehittämisessä. Tulevaisuusosaaminen ja kyky ennakoida sulautuivat ennakointitaidoiksi. Näin saatiin yhteensä seitsemän osaamistarvetta.



Kuvio 21: Laurean ja Haaga-Helian osaamistarpeet yhdistyvät

Neljä tässä evaluointipajassa eniten ääniä saanutta osaamiskokonaisuutta nähtiin yhteneviksi aiempien pajojen kanssa (tulevaisuusosaaminen, digiosaaminen, johtamistaidot, innovatiivisuus/kehittämisoosaaminen). Jokainen evaluointipajan osallistujista sai sijoittaa kolme viimeistä, kukin yhden äänen saanutta osaamisaluetta, maalitaulu-kuvioon (target tool) fläppitaululle. Nämä osaamisalueet olivat moniosaaminen, kansainvälisyysosaaminen ja asiakasymmärrys. Kaksi viimeksi mainittua päätyi keskelle taulua, joista keskustellen ryhmä valitsi toisen jatkoon. Kahdeksas Post-it oli tämän työpajan äänestyksen tulos, asiakasymmärrys. Nämä kahdeksan osaamistarvetta kirjattiin 8x8 -menetelmätaulukkoon ideoinnin kohteiksi, josta varsinainen työskentely alkoi. Työpajaan osallistuneet hyödynsivät oma-aloitteisesti ideointivaiheessa evaluointipajan alussa kirjoittamia Post-it -lappujen aiheita. Lopputuloksena oli lähes täysi taulukko toteutusideoita osaamistarpeille.

3.2 Kartoita ja ymmärrä

Tulevaisuuden muutosten kartoittaminen ja ymmärtäminen ovat molemmat tärkeitä, jotta voidaan ennakoida asiakkaan tarpeet ja toiveet (Ojasalo ym. 2015b, 203). Palveluinnovaatio-prosessimallissa (Kuvio 8) Ojasalo ja kumppanit ehdottavat tähän vaiheeseen metodeiksi ja työkaluiksi etnografiaa ja luotaimia, kontekstuaalisia haastatteluja, toimintaympäristön ja sisällön analyysiä sekä delphi-menetelmää. Seuraavaksi tässä kehittämistyössä tarkasteltiin tarkemmin restonomi (YAMK) -koulutuksen tämänhetkistä tilannetta. Nykytila-analyysin avulla haluttiin selvittää olemassa olevan tiedon perusteella, mitä restonomi (YAMK) -tutkinnosta tällä hetkellä ajatellaan, kuinka moni sen suorittaa ja mitä tavoitteita koulutuksen järjestäjällä tutkimuksen suhteen mahdollisesti on tulevaisuudessa.

Toinen tässä työssä käytetty metodi oli syvähaastattelu, jonka avulla haluttiin ymmärtää työntekijöiden ja -tekijöiden kokemuksia työn murroksesta. Syvähaastattelut ovat kontekstisidonnaisia, mutta melko vapaamuotoisia rakenteeltaan. Niiden tarkoitus on inspiroida osallistujaa ja tuoda tehokkaasti esille yksilön näkemyksiä, käyttäytymismalleja ja tarpeita. Parhaiten syvähaastatteluista saadaan materiaalia osallistujien omassa toimintaympäristössä, jossa heillä on mahdollisuus konkreettisesti näyttää, kuinka he kokevat asiat. (Polaine ym. 2013, 50.) Siekkinen (2001, 43) tuo vapaamuotoisen vuorovaikutuksen lisäksi esille sen, että syvähaastattelu perustuu syvempään sosiaaliseen kontaktiin haastattelijan ja haastateltavan välillä, jolle luonteenomaista on välitön tiedonvaihto ja keskustelunomaisuus.

Toki kartoitus- ja ennakkointityötä on tehty myös ennen varsinaista menetelmällistä osiota iteraatioon vahvasti nojaavassa palvelumuotoiluprosessissa. Tähän voidaan lukea esimerkiksi restonomien kohtaamat työelämän haasteet, joita käsiteltiin aiemmin työssä. Lisäksi opinnäytetyön tekijä on itse YAMK-opintoja suorittava, 25 vuotta matkailu- ja ravitsemisalalla toiminut restonomi, jolla on omakohtaista kokemusta sekä osaamistarpeista että työn murroksesta.

Syvähaastattelut toteutettiin empatiakartan (empathy map) avulla. Se on palvelumuotoilun visuaalinen työkalu, jonka avulla voidaan järjestellä asiakaspersoonien, havainnoinnin tai haastattelun kautta kerättyä tietoa ja lisätä näin asiakasymmärrystä. Empatiakarttaan kirjaetaan, mitä kohde ajattelee, tuntee, näkee, kuulee, tekee, sanoo, pelkää ja toivoo suhteessa toimintaympäristöön eli tässä tapauksessa työn murrokseen matkailu- ja ravitsemisalalla. (Tschimmel 2012, 13.) Tätä menetelmävalintaa perustellaan tässä työssä empatian eli todellisen ja syvällisen kiinnostuksen keskeisyydellä palvelumuotoilussa (Tuulaniemi 2011, 147). Siekkinen (2001, 49) toteaa, että syvähaastatteluun ei tulisi valikoida haastateltavia sattumanvaraisesti. Tähän kehittämistyöhön haastateltavat on valittu monialaisesti asiantuntemuksen perusteella.

Pääasiassa osallistujien työpaikoilla tapahtuneisiin haastatteluihin osallistui 28.12.2017 - 8.1.2018 kymmenen harkinnanvaraisesti valittua 20 - 56 vuotiasta matkailu- ja ravitsemisalan

ammattilaista erilaisista toimintaympäristöistä (Taulukko 3). Tarkoitus oli saada mahdollisimman heterogeeninen joukko haastateltavia alan ammattilaisten verkostoista. Kokemuksiaan työn murroksesta kuvasivat sekä työntekijät että työnantajan edustajat. Alakohtaista työkokemusta osallistujilla oli 4 - 38 vuotta. Yksittäiset haastattelut kestivät 14 - 47 minuuttia. Taulukossa haastateltavat on kuvattu kronologisessa järjestyksessä. Osallistujat kertoivat kokemuksistaan vapaasti empatiakartan avulla (Liite 3). Kaikki haastattelut litteroitiin ja analysoitiin teemoittelemalla erilliseen taulukkoon.

35-v. mies	alalla 20 v	esimies, kokous- ja tapahtumat	kansainvälinen hotelliketju
56-v. nainen	alalla 38 v	ravintolapäällikkö	à la carte -ravintola
52-v. mies	alalla 37 v	toimitusjohtaja	kansainvälinen ravintolakonserni
20-v. nainen	alalla 4 v	tarjoilija	fine dining -ravintola
28-v. mies	alalla 8 v	kokki	casual-ravintola
45-v. nainen	alalla 27 v	myyntineuvottelija	kansainvälinen hotelli- ja ravintolaketju
45-v. nainen	alalla 22 v	vastaanottopäällikkö	yksityinen hotelli
38-v. nainen	alalla 22 v	myyntipäällikkö, myyntipalvelun esimies	yksityinen ravintolakonserni
34-v. mies	alalla 20 v	toimitusjohtaja	yksityinen ravintolakonserni
46-v. mies	alalla 30 v	keittiöpäällikkö	kansainvälinen hotelliketju

Taulukko 3: Syvähaastatteluihin osallistuneet matkailu- ja ravitsemisalan ammattilaiset

3.3 Analysoi aineisto

Kehittämistyön kautta saatu tutkimusaineisto on vasta aineistoa, joka vaatii mahdollisimman avointa analysointia. Ensimmäisessä analysoinnin vaiheessa tulee tutkijan perehtyä aineistoon mahdollisimman ennakkoluulottomasti. Laadullisessa tutkimuksessa tällä tarkoitetaan sitä, että tutkitaan, millaisia aiheita materiaali sisältää, tehdään merkintöjä kiinnostavista näkökulmista ja järjestellään aineistoa. Seuraavaksi aineistosta haetaan yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Kolmannessa vaiheessa materiaalista tehtyjä löydöksiä arvioidaan. (Ronkainen ym. 2013, 124 - 125.)

Tapaustutkimukselle ei ole olemassa omaa analyysimenetelmää, koska sitä voidaan toteuttaa niin monin eri tiedonhankintamenetelmin (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 168). Palvelumuotoilussa olennaista on asiakasymmärryksen lisääminen, joka aloitetaan tausta-aineiston analyysillä (Tuulaniemi 2011, 145). Tässä työssä aineiston jäsentäminen on tehty materiaalin ehdoilla tiivistäen ja yhdistellen sekä suoran tulkinnan avulla.

Tulevaisuusverstaissa osallistujat valitsivat itse ideoista parhaat äänestämällä. Nämä ideat on visualisoitu ja avattu kirjallisesti luvussa neljä. Visualisointi konkretisoi kokemuksellista suunnittelua (Ojasalo ym. 2015a, 72). Aineiston kuvallinen käsittely auttaa myös sen analysoimi-

sessä. Molempien verstaiden ensisijaiset osaamistarpeet, joista osallistujat lähtivät ideoimaan, olivat lähes identtiset. Osaamisalueita löytyi yhteensä seitsemän. Evaluointikierroksella joulukuussa 2017 osaamistarpeet täydentyivät äänestyksen jälkeen vielä yhdellä, jonka jälkeen ideointipajassa siirryttiin osaamiskokonaisuuksien sisältöjen ideointivaiheeseen. Ideointivaiheen tulokset on tuotu näkyväksi 8x8 -menetelmän kanvaasin avulla.

Restonomipelilauta laadittiin siten, että aineiston kvantifiointi ja analysointi olisi mahdollisimman helppoa. Työnantajien mielestä tärkeimmät osaamistarpeet sijoitettiin laudan ylimmälle riville. Kaikissa pelisessioissa otettiin valokuva lopputuloksesta. Pelialustan jokainen paikka numeroitiin ja tiedot korttien sijoittumisesta peleittäin siirrettiin Excel-taulukkoon. Tältä pohjalta aineistoa käsiteltiin havainnollisesti taulukon muodossa. Lisäksi kaikki pelisesiot litteroitiin ja analysoitiin. Trendikortti- ja skenaarioprosessien työvaiheet kuvattiin ja valinnat perusteltiin. Restonomi (YAMK) -tutkinnon nykytilaa arvioitaessa tutustuttiin monipuolisesti aihetta koskeviin tuoreisiin tutkimuksiin ja tilastokeskuksen eksakteihin tietoihin. Työntekijöiden ja työnantajien syvähaastattelut tehtiin empatiakartta-pohjiin, jotta teemoittelu olisi helpompaa. Lisäksi kaikki haastattelut litteroitiin ja analysoitiin teemoittain erilliseen taulukkoon. Kaikkien käytettyjen menetelmien kautta saatu aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla, jota kuvataan tarkemmin seuraavassa luvussa.

3.4 Mallinna ja arvioi

Mallinnettaessa uusia palvelumalleja palveluiden näkymätön luonne ja tulevaisuuden epävarmuus molemmat tarvitsevat tarinallisuutta ja visuaalisia keinoja esittelyyn, kommunikointiin ja testaamiseen. Siksi palvelumuotoiluun ja ennakkointiin kuuluvat visuaaliset ja tarinalliset menetelmät, kuten skenaariot, toimijakartat, asiakaspolut, prototyypit ja erilaiset näytelmät (Kuvio 8). Mallintamisen avulla saadaan nopeasti ja edullisesti arvioitua palveluideat ennen niiden täytäntöönpanoa. Tähänkin vaiheeseen kuuluu tyypillisesti iteraatio eli useaan kertaan tapahtuva toistaminen, kunnes lopputulokseen ollaan tyytyväisiä. (Ojasalo ym. 2015b, 205.) Liian valmiiksi hiotun prototyypin avulla palautteen saaminen voi olla vaikeaa. Testaamisen tarkoituksena on selvittää kehittämisideoiden vahvuudet ja heikkoudet potentiaalisilla käyttäjillä sekä tunnistaa suunta, johon prototyyppiä tulisi jatkossa kehittää. (Brown 2008, 87.) Mallinnettaessa konseptia, sen yksityiskohdat, muodot ja nyanssit tarkentuvat. Onnistunut prototyyppi kertoo tarinan ja herättää emotionaalista vastakaikua vastaanottajissa. (Liedtka, Ogilvie & Brozenske 2014, 30.)

Tämän kehittämishankkeen viimeisessä vaiheessa on käytetty kaikkia edellä kerättyjä aineistoja osaamistarpeiden synteessin muodostamiseen. Tämän pohjalta on rakennettu alustava konsepti. Kerättyä materiaalia on visualisoitu kuvakollaasin (mood board) avulla. Sen tarkoituksena on tuoda näkyväksi tutkimusaineistoon liittyviä tunteita ja tunnelmia (Curadale 2013,

71). Kuvakollaasia voidaan käyttää mallintamisvaiheessa viitekehiksenä tai inspiraation lähteenä. Se koostuu visuaalisista tai kirjoitetuista artefakteista. (Gray, Brown & Macanuffo 2010, 186.)

Kehittämisehdotuksista on lopuksi tehty fiktiivinen esite (service advertisement) kuvakollaasia hyödyntäen, joka on yksi palvelun mallintamisen muodoista. Tämän menetelmän tarkoituksena on tuoda ideat, konseptit, tuotteet ja palvelut näkyviksi mahdollisille käyttäjille visuaalisin ja tarinallisin keinoin. Aivan kuten aidossa esitteessä, fiktiivisessä versiossa käytetään ytimekkäitä mainoslauseita, kuvia ja tekstiä, jotta uusi innovaatio saataisiin kaupaksi (Stickdorn ym. 2018, 237). Prototyyppi on simulaatio palvelukokemuksesta, jonka avulla kerätään käyttäjäkokemuksia ja parannetaan tarvittaessa palvelumallia. (Van Dijk, Raijmakers & Kelly 2013, 192.) Konkretisointi edellyttää ideoiden tiivistämistä ja kirkastamista, jotta asiakashyödyt tulevat selkeästi esille. Fyysinen esite tuo konseptin todellisemmaksi ja inspiroi kehitystyössä (Ideapakka 2017). Se herättää helposti vielä keskustelua mahdollisista tulevaisuuksista, joita voidaan hyödyntää esimerkiksi jatkotutkimuksissa (Kumar 2013, 235). Liedtka ym. (2014, 32) esittävät, että reaktioiden havainnointi on tärkeä osa testausvaihetta. Fiktiivisen esitteen avulla kehittämisehdotuksia on testattu opiskelijoilla, opettajilla sekä työnantajilla ja kerätty heiltä palautetta.

Testausvaiheen ja siinä syntyneiden korjausehdotusten jälkeen kehittämisehdotukset on kirjoitettu lopulliseen muotoon. Arvolupauksien suunnitteluun tarkoitettun työvälineen (value proposition canvas) avulla on tuotu näkyväksi valitun asiakassegmentin tarpeet sekä ne seikat, joiden avulla halutaan näihin tarpeisiin vastata. Kun tarpeet ja tarjooma kohtaavat, syntyy molemmille arvoa. Taulu muodostuu palveluntarjoajan arvolupauksesta ja asiakkaan tarpeista. Asiakkaalla on tehtäviä, joissa hän haluaa onnistua. Hän haluaa palvelun avulla saavuttaa tiettyjä tuloksia tai konkreettisia hyötyjä. Tehtävissä onnistumista varjostavat esteet, joihin hän kaipaa helpotusta palveluntarjoajalta. Palveluntarjoaja tarjoaa tuotteita ja palveluja, joiden ympärille arvolupaus muodostuu. Taulussa kuvataan, kuinka palvelu tai tuote hyödyttää ja helpottaa asiakkaan elämää. (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith, 2014, 3 - 9.) Arvolupaustaulun avulla on tarkasteltu uudistunutta arvonmuodostusta opiskelijalle ja hänen taustaorganisaatiolleen. Tämän jälkeen kehittämistyö on saatettu päätökseen.







4 Kehittämismenetelmien tulokset ja niistä johdetut koulutuksen kehittämisehdotukset

Tässä luvussa esitellään kehittämistyön tulokset menetelmäkohtaisesti sekä niiden pohjalta laaditut kehittämisehdotukset ylemmän restonomitutkinnon toteuttamista varten. Jotta restonomi (YAMK) -koulutuksen kehittämisehdotusten relevanssi voitaisiin nähdä ja perustella, kuvataan kehittämismenetelmien tulosten synteesi opiskelijan ja hänen taustaorganisaationsa osaamistarpeista. Lisäksi toiveita ja tarpeita peilataan koulutuksen viitekehikseen ja aiempiin tutkimuksiin.

4.1 Osaamistarpeita ennakoimassa

Laurean tulevaisuusverstaas

Laureassa järjestetyssä ensimmäisessä tulevaisuusverstaassa restonomin ylemmältä ammatti-korkeakoulutukselta odotettiin pisteiden muodossa eniten maisterititteliä. Tästä keskusteltiin yhdessä ja todettiin, ettei nimitys edusta varsinaista osaamista. Asia haluttiin kuitenkin tuoda näkyväksi ja esille tässä työssä. Opiskelijoiden mielestä olisi tosi merkityksellistä, että tutkinto tunnustettaisiin saman tasoiseksi kuin yliopistotutkinto ja myös työnantaja ymmärtäisi sen. Nämä tittelin saamat pisteet päätettiin jakaa uudelleen konkreettisille osaamisodotuksille. Lopulta kuusi osaamisodotusta sai selvästi eniten ääniä: fasilitointi- eli yhteiskehittämistaidot, tulevaisuusosaaminen, uudet näkökulmat palveluiden kehittämiseen, muutosjohtaminen, digiosaaminen, yleiset johtamistaidot. Nämä odotukset kirjattiin uusille fläppitauluille ja ideoitiin, miten odotuksiin voitaisiin vastata ja tuoda paremmin näkyviksi koulutuksessa. Eniten kannatusta saaneet ideat on lihavoitu kuviossa (Kuvio 22).

			
<p>FASILITOINTITAITOJEN</p> <ul style="list-style-type: none"> yhteiskehittämiskurssi opintojen alkuun 	<p>TULEVAISUUSOSAAMINEN</p> <ul style="list-style-type: none"> Yritysvierailut Ennakoinnin työvälineiden tuntemus ja skenaariotyöskentely Verkko-opinnot Kestävän kehityksen tietotaidon kasvattaminen Osallistuminen aitojen yritysten tulevaisuuteen suuntaaviin suunnitteluprojekteihin 	<p>UUDET NÄKÖKULMAT PALVELUIDEN KEHITTÄMISEEN</p> <ul style="list-style-type: none"> Aidot yritystehtävät Palveluihin liittyvät tapahtumat Oma YAMK-yritys opintojen ajaksi 12h -innovointileiri 	<p>MUUTOKSEN JOHTAMINEN</p> <ul style="list-style-type: none"> Oppipoika-kisälli-mestari -tyyppinen osallistuminen yhteistyöyrityksen muutosprosessiin ja sen reflektointi Työkaluja muutoksen läpiviennin työkaluista. Osapuolet kertoisivat onnistuneista muutoksista niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla
			
<p>DIGIOSAAMINEN</p> <ul style="list-style-type: none"> koko digikäsittelyn hallinta: mitä ulottuvuuksia, työtehtäviä, toimintatapoja, ohjelmisto- ja, etäempätiä tarvitaan osallistuminen median strategiasaamiseen -> oma kuvitteellinen esimerkkiyritys Digionnistujien esittely Opiskelijoiden workshopit aloitteleville yrityksille 			
		<p>YLEISET JOHTAMISTAITOJEN</p> <ul style="list-style-type: none"> Kaikkien ulottuvuuksista tuoreimmat tiedot Erilaiset johtamisen työkalut Työhyvinvointi- ja motivaatioilmoitukset start-up hanke toimivalle liikeidealle oikean ongelman ja sen ratkaisun jalkautus hankalaan työyhteisöön 	

Kuvio 22: Laurean opiskelijoiden osaamistarpeet ja kehitysideat (kuvat: Pixabay)

Fasilitoinnin osalta oli yksi selkeä, jatkoon äänestetty toive: *yhteiskehittämiskurssi haluttiin pakolliseksi ja sijoitettavaksi heti opintojen alkuun. Tulevaisuusosaamista voisi pajalaisten mielestä kasvattaa parhaiten verkostoitumista tukevilla yritysvierailuilla.* Muita opiskelijoiden ehdottamia sisältökokonaisuuksia tältä osa-alueelta olivat ennakoinnin työvälineiden tuntemus ja skenaariotyöskentely, verkko-opinnot, kestävän kehityksen tietotaidon kasvattaminen ja osallistuminen aitojen yritysten tulevaisuuteen suuntaaviin suunnitteluprojekteihin.

Uusia näkökulmia palveluiden kehittämiseen voisi parhaiten osallistujien mielestä hankkia *aidoilla yritystehtävillä, osallistumalla palveluihin liittyviin tapahtumiin ja sillä, että opiskelijat perustaisivat oman YAMK-yrityksen opintojensa ajaksi. Myös 12h -innovointileiriä ehdotettiin.*

Muutoksen johtaminen nähtiin niin keskeiseksi osaamisalueeksi, että sitä haluttiin tarkastella itsenäisesti, erillään muista johtamistaidoista. Parhaimpana ideana nähtiin *oppipoika-kisällimestari-tyyppinen osallistuminen yhteistyöyrityksen muutosprosessiin ja sen reflektointi.* Lisäksi toivottiin työkaluja muutoksen läpivientiin ja konkreettisia esimerkkejä erilaisista työ-kulttuureista, jossa eri osapuolet olisivat läsnä ja kertoisivat onnistuneista muutoksista niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla.

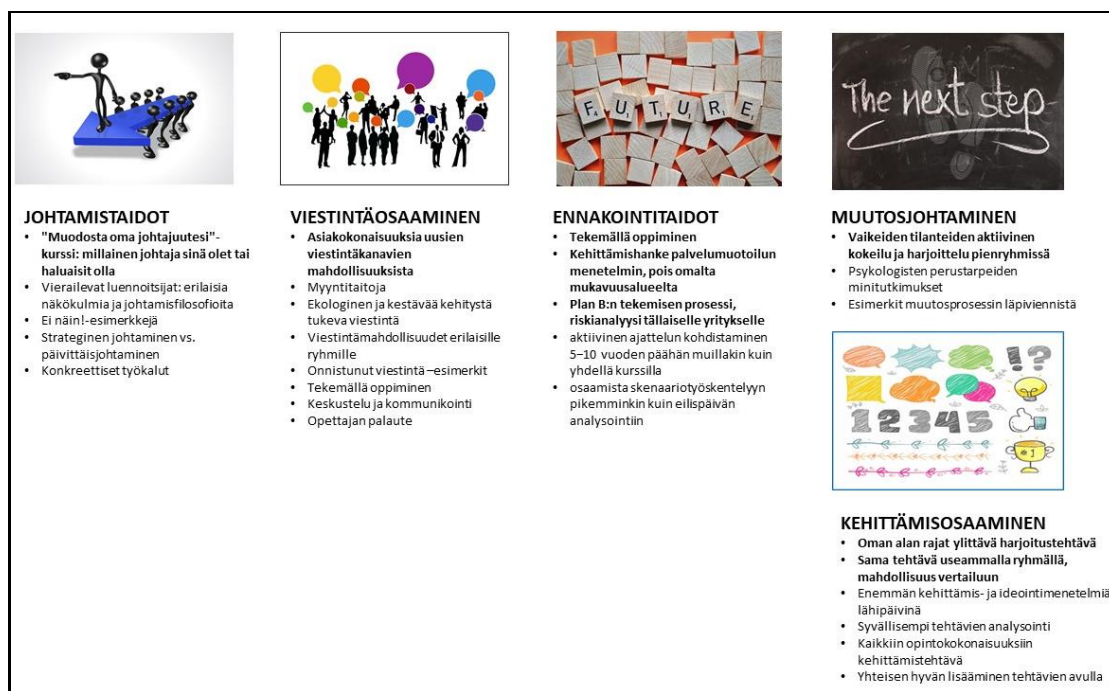
Digiosaamisessa tärkeimpänä nähtiin *koko digikäsitteen hallinta: mitä ulottuvuuksia, työtehtäviä, toimintatapoja, ohjelmistoja, etäempatiaa tarvitaan.* Jatkoon haluttiin myös *sosiaalisen median strategiosaamisen kasvattaminen.* Näitä taitoja voisi kartuttaa omaan kuvitteelliseen yritykseen toteutettavan esimerkkitehtävän avulla. Aitoja digionnistujia haluttiin esiteltävän kampuksella tai yritysvierailuilla. Opiskelijat voisivat digitaalisen palvelun kehittämistehtävän lisäksi pitää myös työpajoja aloitteleville yrittäjille.

Johtamistaitojen osalta oleellisinta pajalaisten mielestä oli saada *kaikista ulottuvuuksista tuoreimmat tiedot* maailman muuttuessa ympärillä todella nopeasti. Lisäksi kaivattiin erilaisia johtamisen työkaluja ongelmien ratkaisuun ja ketterään toimintatapaan. Vierailevat luennoitsijat voisivat jakaa osaamistaan työhyvinvoinnista ja työntekijöiden motivoinnista. Toiminnallisista tehtävistä nousi esille aito start-up hanke toimivalle liikeidealle sekä oikean ongelman ja sen ratkaisun jalkautus hankalaan työyhteisöön.

Haaga-Helian tulevaisuusverstaas

Haaga-Heliassa osaamistarpeet ja odotukset olivat hyvin samankaltaisia kuin Laureassa. Työpajaan osallistujien äänet jakautuivat tällä kertaa niin, että seuraavat viisi osa-aluetta oli helposti löydettävissä: johtamistaidot, viestintäosaaminen, kyky ennakoida, muutosjohtaminen ja kehittämisosaaminen. Tulevaisuusverstaasit erosivat lähinnä siinä, että Haaga-Heliassa viestintäosaaminen nähtiin kokonaisvaltaisempaan osaamistarpeena, kun taas Laureassa digiosaaminen piti sisällään viestinnällisen ulottuvuuden. Kyky ennakoida voidaan nähdä vastaavanlaisena osa-alueena kuin tulevaisuusosaaminen. Samoin kehittämisosaamisessa on paljolti samoja elementtejä kuin palveluiden kehittämisen uusissa näkökulmissa. Molemmissa ammatikorkeakouluissa opiskelijat erottivat muutosjohtamisen omaksi keskeiseksi osa-alueekseen muista johtamistaidoista. Vaikka osaamistarpeet sinällään olivat aika samankaltaisia, ideat

toteutustavoista erosivat jonkin verran. Tässäkin tapauksessa suosituimmat ideoista lihavoitiin kuvioon (Kuvio 23).



Kuvio 23: Haaga-Helian opiskelijoiden osaamistarpeet ja kehitysideat (kuvat: Pixabay)

Eniten ääniä sai **johtamistaitojen** alle kirjattu idea *"Muodosta oma johtajuutesi"* -kurssi: millainen johtaja sinä olet tai haluaisit olla. Opiskelija voisi valita oman oppimisjärjestyksensä opintojen sisällöistä ja vahvistaa osaamistaan esimerkiksi talouden hallinnan osalta. Opiskelijat kaipaivat luentovierailijoita, menestyjiä, jotka toisivat esille erilaisia näkökulmia ja omia johtamisfilosofioitaan. Tämä haastaisi omaa osaamista ja uuden oppimista. Menestyjien lisäksi toivottiin Ei näin! -esimerkkejä huonosta johtajuudesta. Johtamistaitojen oppisisällöissä voisi vertailla strategista johtamista päivittäisjohtamiseen, käsitellä vaikuttajia ja pohtia miten ne linkitetään onnistuneesti yhteen. Lisäksi haluttiin konkreettisia työkaluja, kuten vaikuttavan puheen taitoja ja tilaisuutta oppia muilta opiskelijoilta.

Viestintäosaamiseen toivottiin eniten *asiakokonaisuuksia uusien viestintäkanavien mahdollisuuksista*. Monet yamk-opiskelijoista ovat käyneet alemman tutkinnon silloin, kun esimerkiksi sosiaalinen media ei ollut vielä niin merkittävä asia. Tieto auttaisi ymmärtämään paremmin jo lapsuusiässä tietotekniikan käytön aloittaneiden maailmaa ja tarjoaisi keinoja markkinoida ja myydä tuotteita ja palveluita heille. Myyntitaitoja ylipäätään toivottiin enemmän yamk-tutkintoon. Ekologinen ja kestävä kehitys tukeva viestintä sekä viestinnän tarjoamat mahdollisuudet eri ikäryhmille ja kansalaisuuksille nähtiin tärkeinä. Myös onnistuneesta viestinnästä

kaivattiin hyviä esimerkkejä. Tekemällä oppiminen, keskustelu ja kommunikointi sekä opettajalta saatu kehittävä palaute olivat toiminnallisia menetelmiä, joita ehdotettiin pedagogisiksi ratkaisuuksi viestintäosaamisen kasvattamiseen.

Ennakointitaitojen osalta nousi tärkeimmäksi asiaksi *tekemällä oppiminen*. Tärkeintä oli opiskelijoiden mielestä päästä *pois mukavuusalueelta* ja ideoida uusi *kehittämishanke palvelumuotoilun menetelmin* esimerkiksi sairaalaympäristöön, josta löytyy yllättävän paljon yhtymäkohtia ravintola-alan kanssa. Voisi kokeilla rohkeasti hullujakin ideoita. Tärkeää olisi, että oppilaitos valitsisi huolella yhteistyökumppanit hankkeisiin; tiedetään, mitä he haluavat ja pystytään vastaamaan juuri niihin tarpeisiin. Toinen jatkoon äänestetty idea oli *Plan B:n tekemisen prosessi, riskianalyysi tällaiselle yritykselle*. Näin tulisi harjoiteltua jotain ihan muuta kuin omaa tuttua ja turvallista. Lisäksi ehdotettiin aktiivista tulevaisuuden ennakointia 5 - 10 vuoden aikajänteellä muillakin kuin yhdellä kurssilla ja toivottiin osaamista pikemminkin skenaariotyöskentelyyn kuin eilispäivän analysointiin.

Muutosjohtaminen nähtiin Haaga-Heliassakin tärkeänä omana osa-alueenaan työn jatkuvassa murroksessa. Parasta olisi työpajaan osallistuneiden mielestä, jos *vaikeita tilanteita voisi harjoitella yhdessä pienryhmissä aktiivisesti kokeillen*. Opettajan yksinpuhelu ja verkkokurssi eivät ole oikea tapa toteuttaa muutosjohtamisen kurssia. Tällainen osallistava harjoitus voisi olla vaikkapa muutosjohtamisen interaktiivinen näytelmä, jossa jokaisella osallistujalla olisi ennakoon annetut erilaiset roolit. Näytelmä voitaisiin kuvata ja analysoida yhdessä jälkeenpäin videolta. Psykologisia perustarpeita voitaisiin myös tutkia minitutkimusten avulla, jossa pohdittaisiin, mitkä ajurit ovat kenellekin tärkeitä. Jälleen nousi esille myös esimerkkien tarve muutosprosessien läpiviennistä.

Kehittämisaaminen innoitti ideoimaan. Tärkeimpinä ideoina nähtiin kaksi asiaa. Opiskelijoista olisi valtavan sivistävää poikkitieteellinen, *oman alan rajat ylittävä harjoitustehtävä*. Lisäksi toivottiin, että *useammalla ryhmällä voisi olla sama tehtävä, jolloin ryhmien välillä olisi mahdollista vertailla tuotoksia ja oppia niistä*. "Jos koulun intressi on vain saada mahdollisimman paljon yrityskontakteja, ei se palvele opiskelijoita ja oppimista", totesi eräs pajaan osallistunut opiskelija. Lisäksi toivottiin enemmän kehittämis- ja ideointimenetelmien käyttöä oppimistilanteissa lähipäivinä eikä ainoastaan etätehtävien muodossa. Näin luomisen prosessia voitaisiin harjoitella ohjatusti. Tehtäviä tulisi analysoida opiskelijoista syvemmin eikä ainoastaan esitellä muille kurssin viimeisenä päivänä. Olisi hyvä, jos opintokokonaisuus voisi vielä jatkua tehtävän palautuksen jälkeen ja olisi tilaisuus oppia mikä meni hyvin ja missä on vielä parantamisen varaa. Ennakkotehtävät ovat tässä suhteessa hyvä tapa toteuttaa kurssi, koska *"siitä sitten jatketaan ja saadaan enemmän irti"*, kommentoi yksi opiskelija. Kaikissa opintokokonaisuuksissa voisi olla kehittämistehtävä. Näin kehittäminen olisi ilmiö, jota tarkasteltaisiin koko tutkinnon ajan erilaisten tehtävien kautta. Lopuksi vielä todettiin, että

kun tehtäviä joka tapauksessa tehdään, olisi hienoa, jos ne olisivat sellaisia, mitkä lisäisivät yhteistä hyvää. Oppilaitos voisi jopa profiloitua tällaisen toiminnan kautta ja lisätä näin yrittäjävastuutaan.

4.2 Pelataan restonomipeliä!

Restonomipelien tulokset koottiin kvantifioimista varten Excel-tilukkuun pakollisiin ja valinnaisiin osaamistarpeisiin, jotta ne voitaisiin havainnollistaa ja tuoda esille eri osa-alueiden esiintymiset. Pelilaudalla molempien osa-alueiden ruudut numeroitiin 1 - 15 niin, että tärkein pakollinen ja valinnainen osaaminen oli ruudussa numero 1 eli ylärivissä vasemmalla. Numerot etenivät vasemmalta oikealle rivi kerrallaan niin, että ruutu numero 15 oli pelilaudan alimalla rivillä oikealla. Excel-tilukossa vasemmalle kirjattiin kaikkien osaamiskorttien otsikot ja ylös omiin sarakkeisiin pelaajat 1 - 11. Jokaisen pelaajan pelin lopputulos eli osaamistarpeen numeraalinen sijoittuminen pelilaudalla syötettiin Excel-tilukkuun. Tästä saatiin selville, kuinka moni pelaaja ensinnäkin arvotti osaamisen pakolliseksi tai valinnaiseksi tarpeeksi ylemmälle restonomiopiskelijalle. Toiseksi tilukosta nähtiin korttien sijoittuminen tiettyihin ruutuihin eli niiden tärkeys pelaajalle. Restonomipelien tulosten tilukoinnin lisäksi litteroituja pelisessioita analysoitiin suoran tulkinnan avulla.

Osaamistarpeiden painottumiseen (Kuvio 24) vaikutti opiskelijan nykyinen asema organisaatiossa. Restonomi (YAMK) -tutkinnon suorittajan nähtiin lähes poikkeuksetta työskentelevän suorittavan tason esimiestehtävissä. Perinteisiä osaamistarpeita arvostettiin. Ainoastaan kaksi työnantajaa totesi, että substanssiosaamiset on opiskeltu jo ammattikorkeakoulussa. Opiskelijan urapolkua ja mahdollisia tulevaisuuden osaamistarpeita pohti ääneen viisi työnantajan edustajaa. Silloin korostettiin johtamistaitoja ja projektiosaamista. Monen taidon ja osaamisen kohdalla esimiehet kommentoivat:

"Tällaiset asiat tulevat meidän organisaatioon keskusjohdolta valmiiksi annettuina."

"Yhteiskuntavastuullista johtamista me ei tarvita."

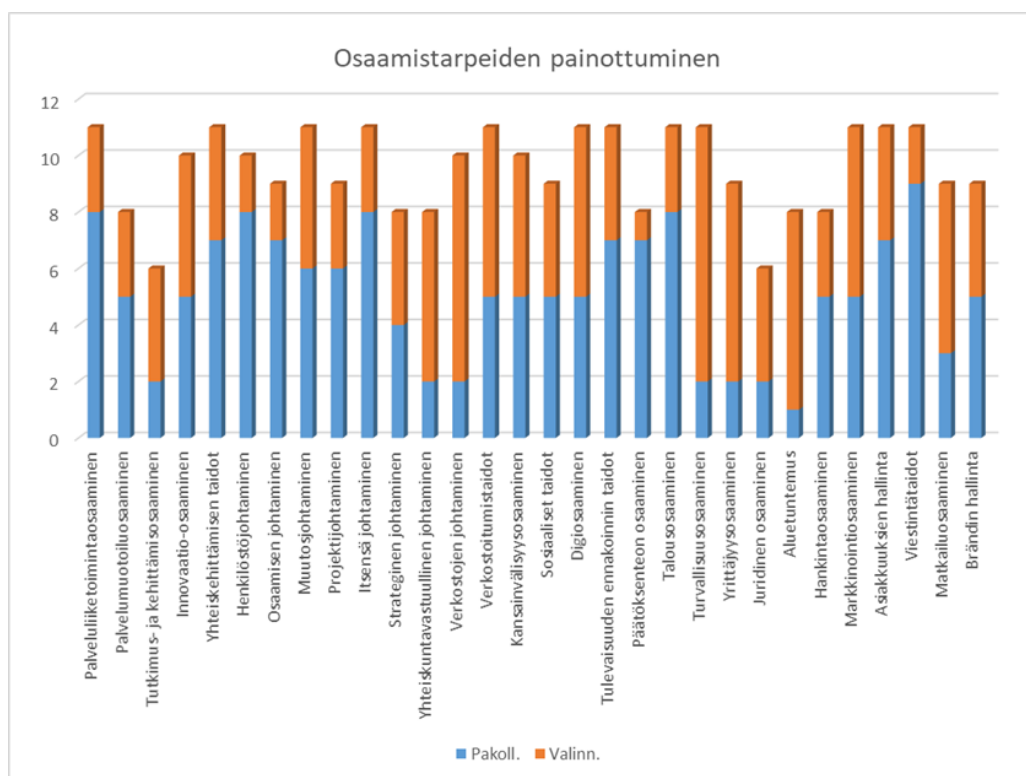
"Tässä on paljon sellaisia asioita, jotka kuuluu kyllä sitten ihan johtotason osaamiseen, joka välttämättä ei oo ihan tota yamk-restonomitasoa."

"Jos mä nyt ajattelen, että ammattikorkeakoulusta valmistutaan, niin strategiseksi johtajaksi ei nyt ihan meidän yritykseen pääse. Kaipaisin yamk-tutkintoonkin ihan sitä substanssia: keittiötoiminnan osaamista ja ruokatuotteen kehittämistä. Kaikki haluaisi tietysti opiskella palvelumuotoilua ja tutkimusta, mutta sitä liiketoimintaa työnantaja odottaa."

"Toki pitää pystyä katsomaan tulevaisuuteen, mutta sä et välttämättä ole rivi-esimiehenä se henkilö, joka niitä skenaarioita laatii."

Selkeät suosikit kokonaisosaamisen kannalta löytyivät. Yhdestätoista esimiehestä yhdeksän nosti **viestintätaidot** restonomin ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opintojen *pakolliseksi* osaamiskokonaisuudeksi. **Palveluliiketoimintaosaaminen, henkilöstöjohtaminen, itsensä johtaminen ja talousosaaminen** arvotettiin kahdeksalla pelikierroksella pakollisiin opintoihin. Tutkimus- ja kehittämisosaamista ja juridista osaamista sen sijaan ei nähty restonomin ydinosaamisena.

Neljä pelaajaa halusi lisätä pelilaudalle omia osaamiskortteja. Tällaista osaamista edustivat pakollisissa opinnoissa keittiöjohtaminen, ruokatuotteen kehittäminen, prosessien hallinta ja kestävä kehitys. Valinnaisiin taitoihin lisättiin ohjelmisto-osaaminen. Näitä yksittäisiä ääniä saaneita osaamisalueita ei huomioitu restonomin osaamistarpeiden painottumiskuviossa.



Kuvio 24: Restonomin osaamistarpeiden painottuminen taustaorganisaatioiden näkökulmasta

Osaamistarpeissa esimiesten antamat arviot *tärkeimpinä* pitämille taidoille hajosivat kuitenkin aika tavalla (Kuvio 25). Tärkeimmällä eli ylimmällä riville nousi neljästi **yhteiskehittämisen taidot**. Kolme sijoitusta yläriviiin saivat **palveluliiketoimintaosaaminen, palvelumuotoi-**

luosaaminen, tulevaisuuden ennakkoinnin taidot, henkilöstöjohtaminen, itsensä johtaminen ja osaamisen johtaminen. Toiseksi ylimmälle riville kuuden esimiehen mielestä nousivat viestintätaidot. Kolme heistä arvosti projektijohtamista.



Kuvio 25: Tärkeimmät pakolliset osaamistarpeet (kuvat: Pixabay)

Valinnaisten osaamistarpeiden osalta hajontaa oli vieläkin enemmän. **Perinteisiä johtamistaitoja** arvostettiin eniten. Tärkeimmällä eli ylimmälle riville nousi kolmesti muutosjohtaminen. Muut osaamiset saivat enintään kahdesti sijoituksen pelilaudan ylimpään osaan. Toiseksi ylimmälle riville nousi kolme osaamiskorttia kolmasti: projektijohtaminen, strateginen johtaminen ja verkostojen johtaminen.

4.3 Katse tulevaan

Trendikorttityöskentelyn tuloksena syntyi kaksi korttia, joista ensimmäinen ennakoi maksullisen koulutuksen nousua (Kuvio 26) evidensseineen (Kuvio 27). "Maksullisen koulutuksen nousu" on merkityksellinen trendi, joka kertoo meneillään olevasta muutoksesta ihmisten arvomaailmassa. Trendi on vaikuttanut pitkään pohjoismaisen hyvinvointiyhteiskunnan ulkopuolella, kuten Britanniassa ja USA:ssa. Trendi koskettaa Suomessa tällä hetkellä hyväosaisia, varakkaita ihmisiä, jotka arvostavat konkreettisia tuloksia ja laatua. Voidaankin sanoa, että lapsen tulevaisuuteen vaikuttaa perheen sosiaalinen pääoma. Yksityiskoulujen nousua ennakoi kotikasvatuksen merkityksen korostuminen myös Suomessa, siviilitaitojen lisääntynyt opetus koulussa, koulujen eriarvoistuminen, lukuvuosimaksut vaihto-opiskelijoille, pitkät koulupäivät ja esimerkit maailmalta (USA:n kallis koulutus). Yksityiskoulujen myötä lisääntyy yksilöllisyys, jonka avulla lahjakkaat ja varakkaat opiskelijat pääsevät nopeammin eteenpäin. Tarjotaan täsmäopetusta, rahoille vastinetta laadukkaasti. Onko maksullinen koulutus lopulta vanhempien vai lasten valinta? Sosiaalinen nousu vaikeutuu ja eriarvoistuminen lisääntyy.

Ikääntyminen, taloudellinen pakko ja kestävä kehitys ajavat uusiin tila- ja toimintaratkaisuihin. On saatava uutta työvoimaa nopeasti ja tehokkaasti markkinoille. Yksityiskoulujen nousun ajureina voidaan nähdä tyytymättömyys nykytilanteeseen, kasvavat kustannukset yhteiskunnalle, eriarvoistuminen ja yksilöllisyyden korostaminen. Ammatillisen koulutuksen reformi, yksityissairaalat ja yksityistetty joukkoliikenne ovat trendejä yhteiskunnassa, jotka ennustavat maksullisen koulutuksenkin mahdollista nousua.

Työ on yhä useammin yhtä kuin koulutus eli työssäoppiminen lisääntyy merkittävästi. Suomalaisista koulutusosaamista konseptoidaan ja sillä käydään tulevaisuudessa kauppaa. Osaaminen ratkaisee tutkintoa enemmän ja se mielellään ostetaan, kun halutaan tarjota jälkikasvulle parasta. Myös alueelliset erot kysynnän ja tarjonnan suhteen kasvavat yhteiskunnan resurssien pienentyessä entisestään. Samoin koulujen rajat muuttuvat työnantajien kouluttaessa yhä enemmän opiskelijoita työpaikoilla. Työnantajan rooli myös yksityisenä kouluttajana kasvaa tulevaisuudessa. Yritykset esimerkiksi ravintola-alalla räätälöivät yhä enemmän omia koulutuksia vastauksena kasvavaan työvoimapulaan.



Kuvio 26: Trendikortti "Maksullisen koulutuksen nousu"

MAKSULLISEN KOULUTUKSEN NOUSU



VAIHDETTUMMAT VALUUTAT INDEKSIT YLEISINDEKSI
EUROUTSET 9% Metso 26.71 -0.9% Elisa 31.33 -0.2% Huhtamäki 34.41 -1.6% K...
Kuva: MTV

Suomalaiset opiskelijat moittivat ulkomaalaisten maksullista opiskelua: "Madalttaa kynnystä periä maksuja suomalaisiltakin" <http://tinyurl.com/lyntvjd>

Rovion entinen markkinointijohtaja mukana start-up-yrityksessä, jonka tarkoituksena on tuoda Suomeen 100 000 ulkomaista tutkinto-opiskelijaa Aasiasta. <http://yle.fi/uutiset/3-9470941>



Kuva: YLE

Väitös: Vanhempien sosioekonominen asema vaikuttaa lapsen tulotasoon läpi elämän



Kuva: Jussi Nukari/Lehtikuva

Perheiden materiaaliset, sosiaaliset ja kulttuuriset toimintamahdollisuudet ja -olosuhteet ennustavat lapsen asemaa. Lapsuudessa tuloerot näkyvät etenkin lapsen koulutuksessa ja oppimiskyvyssä sekä siinä, millaisia koulutusvalintoja tehdään. <http://www.hs.fi/kotimaa>

Maksullisten yliopiston pääsykokeisiin valmentavien kurssien rinnalle tullut abikurssit ja valmentavat kurssit AMK-pääsykokeisiin. <http://www.eximia.fi/valmennuskurssit/>



Kuva: Eximia

CCBYNC I LAUREA MASTER SIGNALS I Powered by Futures Fit™ I Koskela & Nousiainen 2017 I CCBYNC

Kuvio 27: Evidenssit maksullisen koulutuksen noususta

Itsetekemisen trendi on ollut pitkään olemassa oleva. Tehdään paljon itse ja toisaalta itsepalvelukulttuuri on laittanut meidät myös tekemään asioita, jotka ennen olivat osa palvelua. "Harrastuksesta työ" voisi olla olemassa olevan trendin uusi ilmentymä (Kuvio 28) evidensseineen (Kuvio 29). Intohimoiset harrastajat työllistävät tulevaisuudessa itsensä taidoillaan ja nauttivat siitä, että saavat tehdä sitä, mikä on heille tärkeintä. Harrasteleipurit perustavat omia leipomoita, verkkopäiväkirjoja kaupallistetaan ja käsityöharrastajat myyvät tuotteitaan. Lisätuloja hankitaan erilaisten verkostomarkkinointiyritysten kautta. Toimeentulon lähteet moninaistuvat. Jakamis- ja alustatalous tulevat vahvasti muuttamaan työn tekemisen kulttuuria. Turha byrokratia vähenee digitaalisten ratkaisujen avulla. Henkilöbrändäyksestä ja maineenhallinnasta tulee osa yrittäjän arkea.

Kun harrastus muuttuu työksi, voi toimijalla olla tulevaisuudessa monia tulonlähteitä. Toisessa vaakakupissa on vapaa-aika, toisessa ansiot. Kyseessä voi olla oma päätös tai epävarmuus toimeentulosta. Yksinäisyys voi lisääntyä. Toisaalta tekeminen voi muuttua mielekkäämmäksi. Oma osaamistaan voi jakaa ja auttaa näin muita esimerkiksi yhteisöllisissä osuuskunnissa. Jatkuva oppiminen ja itsensä kehittäminen ovat joka päivä läsnä.



Kuvio 28: Trendikortti "Harrastuksesta työ"



Kuvio 29: Evidenssit "Harrastuksesta työ" -kortin takaa

Skenaariotyöskentelyn osalta päädyttiin tarkastelemaan osaamisen tulevaisuutta kahden erilaisen skenaariopolun kautta. Polut lävistivät markkina-, yhteiskunta- ja teknologiasuodattimet (Kuvio 30) harkinnanvaraisesti valittujen sektoreiden kohdalta.



Kuvio 30: Osaamisen tulevaisuuden skenaariomallit

Osaaminen valuuttana -skenaariomalli perustuu tilanteeseen, jossa markkinasuodattimella eletään nousukautta ja maksullisen koulutuksen aikaa. Yhteiskunnallinen suodatin on puolestaan asennossa, jossa yhteiskunta on turvaton ja ihmisillä on useita lyhyitä työsuhteita. Teknologiasuodattimesta valittiin tähän skenaariomalliin automatisaatio ja uusiutuvat luonnonvarat. Tästä lähtökohdasta koulutus näyttäytyy kilpailuetuna työmarkkinoilla, jossa erityisosaaminen korostuu. Oman osaamiskapasiteetin kasvattaminen ja sen esille nostaminen persoonallisesti ja vakuuttavasti on ensiarvoisen tärkeää. Työnantajan kiinnostuksen herättäminen vaatii yhä enemmän. Toimeentulo on varmistettava itse, koska yhteiskunnan tukirakenne ei tarjoa aiemmin totuttua turvaa. Taloudellinen epävarmuus lisää eriarvoistumista ja turvattomuuden tunnetta. Ihmisillä, joilla on varaa kouluttautua, on paljon erilaisia mahdollisuuksia. Uusia, ajasta ja paikasta riippumattomia palveluntarjoajia tulee markkinoille jatkuvasti. Esimerkiksi oman yrityksen perustamiseen on tarjolla erityyppisiä innovatiivisia koulutusratkaisuja. Diplomi-insinööri voi vaihtaa intohimoisen harrastuksensa työksi ja ryhtyä elämyksiä tarjoavaksi kondiittoriksi. Ammatillisia tutkintokokonaisuuksia ei enää ole, vaan osaamiseen hankitaan nopeita täsmäkoulutuksia.

Koulutuksen murusia -skenaariomalli puolestaan perustuu tilanteeseen, jossa markkina-suodatin on lama-asennossa tarjoten maksullista koulutusta. Yhteiskunnallinen suodatin näyttää stabiilia yhteiskuntaa, jossa on useita lyhyitä työsuhteita. Teknologiasuodattimesta valittiin tällä kertaa ihminen ja uusiutuvat luonnonvarat. Tällä skenaariomallilla stipendien ja hyväntekeväisyyden merkitys osaamisen hankkimisen maksajana korostuu. Ilman niitä osa jää auttamattomasti ilman koulutusta. Työpaikat ostetaan suoraan kalliilla spesifillä koulutuksella. Tämä luo epätasa-arvoa työmarkkinoille. Koulutuksen palveluntarjoajat joutuvat erikoistumaan maksavien asiakkaiden vähenemisen vuoksi. Myös erilaiset yhteisöt tarjoavat koulutusratkaisuja. Toisaalta stabiili yhteiskunta tarjoaa hyvän sosiaaliturvan, maksaa kansalaispalkkaa ja tukee tarvittaessa työmarkkinoiden ulkopuolelle jääneitä. Itsensä työllistäminen, yhteisöllisyys ja käsillä tekeminen lisääntyvät varsinkin kouluttautumattomien keskuudessa.

4.4 Ideoidaan lisää

Evaluaatiokierroksella toteutettu ideointityöpaja tuki sekä osaamistarpeiden että odotusten osalta pitkälti aiempia tulevaisuusverstaita Laureassa sekä Haaga-Heliassa. Asiakasymmärrys täydensi osaamistarpeet kahdeksaan osa-alueeseen. Ideointivaiheessa tuotettiin 8x8 -taulukko lähes täyteen (Kuvio 31).

Palvelumuotoilu- toimistojen (sihteyt/esihteyt- minen)	Harjoittelujakso	Teoria (arvon muodostus ym.)	Rytologiaa	Palvelumuotoilun hyödyntäminen		Facilitatorin rooli	Palautetta ammattilaiselta	Haaveinnointi- tilanne ennen fasilitointia
Käyttämisen- teide	ASIAKAS- YMMÄRRYS	Tulevaisuuden tarpeet	Priorisointi- taidot	MUUTOS- JOHTAMINEN	Teoria/ prosessi	Käytännön harjoitus	FASILITOINTI- TAIDOT	Ongelmien ennakointi
Design Thinking vasta syksyn lopussa	Perheohjeitus palvelumuotoilun	Caseit	Kokonaistuk- sen hallinta	Kokemuksen jakaminen	Caseit	Menetelmä- osaaminen	Konkreetiset ammattilaiset esimerkit	Versiooppi- minen (vanhat tehtävät)
Akateeminen kirjoittaminen	Lukuteknikka	Eri kulttuurien huomioiminen	ASIAKAS- YMMÄRRYS	MUUTOS- JOHTAMINEN	FASILITOINTI- TAIDOT	Megatrendit	Yhteiskunnan muutos (voimukset)	Heikkojen signaalien huomioiminen/ löytöminen
Kielitaito/ palvelumuotoilu- englanti/suomi	VIESTINTÄ- OSAAMINEN	Sanaton viestintä	VIESTINTÄ- OSAAMINEN	OSAAMIS- TARPEET RESTAURANTTI	ENNAKOINTI- TAIDOT	Skenaariot	ENNAKOINTI- TAIDOT	Vierailij- kennet
Esintymis- taidot	Missä kanavassa viestitään mitenkin	Sosiaalinen media	JOHTAMIS- TAIDOT	DIGI- OSAAMINEN	UUDET NÄKÖ- KULMAT PALVELUJEN KEHITTÄMISEEN	Tulotulog- dan tutki- minen	Kuinka oppi- minen	Verkostoituminen
Esintymis- taidot	Teoriapohjaa	Draamatyöpajat	Digikanavien hallinta	Digitaattumisen hyödyntäminen	Teoriapohjaa	Verkostoituminen	Nykyhetken ymmärrys ja analysointi	Ryhmittymisen/ toisten osaamisen hyödyntäminen
Osaamisen/ tautojen löytöminen	JOHTAMIS- TAIDOT	Yrittävien tutkimus		DIGI- OSAAMINEN	Yhteistyö alan guyen kanssa (case/Review)	Luovuuden, heittäytymisky- vyn opettaminen (esintyjä)	UUDET NÄKÖ- KULMAT PALVELUJEN KEHITTÄMISEEN	Tapahtumien hyödyntäminen
Palautte	Taloustutkimus- minen / mistä raha?	Vierailijat luonnontutkimus, oikeat caseit/ mistä	Itsenä brändäys	Hands-on opetus	Digi-pl/tutor	Poikkeuksellisen päätyö	Kampanjat päätyö / luonnontutkimus	Koulujen välinen yhteistyö

Kuvio 31: Evaluaatiokierroksen satoa

Työryhmä aloitti ideoinnin digiosaamisesta. Yhteistyö alan huippujen kanssa ja erilaisten digi-tapahtumien hyödyntäminen kiinnosti kaikkia ja lisäisi heistä verkostoitumisen mahdollisuuk-

sia. Tärkeäksi koettiin ylipäättään syvempi ymmärrys digitaalisuutta kohtaan. Tätä edesauttaisi yhteistyön lisäksi tekemällä oppiminen konkreettisen lähiopetuksen muodossa. Digikanaavat on hallittava, mihin liittyvä henkilöbrändäys korostuu tulevaisuudessa entisestään. Perinteinen teoreettinen opetus perusteiden opettamisessa korostui tässä työpajassa eniten ja sitä kaivattiin tekemällä oppimisen tueksi. Vierailevat luennoitsijat mainittiin tässäkin työpajassa useampaan otteeseen eri yhteyksissä.

Johtamistaidoissa, muutosjohtamisessa, asiakasymmärryksen kasvattamisessa sekä fasilitointitaidoissa arvostettiin esimerkeistä oppimista. Draamalliset harjoitteet erilaisten annettujen roolien kautta, esiintymistaitojen harjoittelu, talousosaamisen kerryttäminen ja yritysvierailut esitettiin tavoiksi toteuttaa johtamisaamien kartoittamista. Myös palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta sekä osaamisen johtamisesta keskusteltiin. Viestintäosaamisessa ilmeni tarve akateemisen kirjoittamisen ja tieteellisten tekstien lukutekniikan opiskelun lisäksi sanattoman viestinnän ymmärtämiselle sekä esiintymistaitojen ja sähköisen viestinnän kehittämiseksi. Kieliopintoja kaivattiin ainakin käsitteiden osalta tutkintoon. Tätä osaamista kutsuttiin työpajassa palvelumuotoiluenglanniksi.

Asiakasymmärrys lisääntyisi esimerkkien ja käsitteistöön tukeutuvan teoriapohjan (arvonmuodostus) hallitsemisen lisäksi palvelumuotoiluosaamisella ja käyttäytymistieteen ymmärryksellä. Opintojen alkuun toivottiin palvelumuotoilusta peruskurssia, jossa käytäisiin yhdessä läpi keskeiset käsitteet. Samaan aihealueeseen esitettiin harjoittelujaksoa edellisen vuoden tulevaisuusverstaan tapaan. Muotoilutoimistoja voisi esitellä myös oppilaitoksessa. Muutosjohtamisen sisällöksi toivottiin kokemusten jakamista ryhmätyön muodossa, mieluusti palvelumuotoilun menetelmin. Myös kokonaisuuksien hallintaa, priorisointitaitoja sekä työelämän psykologian opintoja toivottiin tähän kokonaisuuteen.

Fasilitointitaidoissa toivottiin menetelmäosaamisen vahvistamista käytännön harjoitteiden, niiden läpikäymisen ja palautteen muodossa. Nämä voisivat olla esimerkkejä aiemmista töistä (vertaisoppiminen). Ensin tulisi havainnoida onnistunutta, kokeneen ammattilaisen vetämää työpajaa ja vasta sitten itse toteuttaa yhteiskehittämistehtävä. Syvällisempi tietämys fasilitaattorin roolista koettiin tärkeäksi, samoin menetelmäosaaminen ja ongelmatilanteiden ennakointi.

Ennakointitaitojen osalta tarvitaan ymmärrystä tulevaisuuden tutkimisesta, jotta yritykset osaisivat ennakoida toimintaansa vaikuttavia asioita. Työpajassa mainittiin megatrendit, skenaarit ja heikkojen signaalien löytäminen. Opetuksen tulisi antaa valmiudet kohdata murros. Uudet näkökulmat palveluiden kehittämisessä vaativat luovuutta, heittäytymiskyvyn opettamista ja poikkitieteellistä yhteistoimintaa. Kansainväliset luennoitsijat tuovat uutta osaamista, jota voitaisiin hyödyntää koulujen välisellä yhteistyöllä niin kotimaassa kuin ulko-

mailla. Jotta voidaan kehittää uutta, on ymmärrettävä ja analysoitava nykyisyyttä. Verkostoituminen ja toisten osaamisen hyödyntäminen tukevat innovaatiotoimintaa. Erilaisten tapahtumien hyödyntämistä ehdotettiin tässäkin osaamistarpeessa tavaksi toteuttaa opetusta. Esi-merkiksi messuilta voisi jokainen uusien verkostojen lisäksi etsiä materiaalia tietystä näkökulmasta, jota sitten työstettäisiin yhdessä seuraavana lähipäivänä.

4.5 Missä mennään nyt?

Restonomi (YAMK) -tutkinnon nykytila

Tuore väitöskirja (Ojala 2017) tuo esille, että osaaminen ja itsensä kehittäminen ovat tärkeimpiä syitä jatkaa opintoja ja suorittaa YAMK-tutkinto varsinkin matkailu- ja ravitsemisalalla. Alalla arvostetaan tutkimuksen mukaan muita enemmän sitä, että ylempi tutkinto on mahdollista suorittaa juuri ammattikorkeakoulussa. Matkailu- ja ravitsemisala onkin ottanut muita paremmin yamk-tutkinnon osaksi koulutusjärjestelmää ja näkee sen vastaavan maisterin tutkintoa.

Opetushallinnon tilastopalvelusta voidaan nähdä, että vuonna 2017 matkailu-, ravitsemis- ja talousalalta valmistui yhteensä 157 yamk-restonomia, mikä oli 5,7 % kaikista suoritetuista ylemmistä ammattikorkeakoulututkinnoista kyseisenä vuonna. Kaiken kaikkiaan restonomi (YAMK) -tutkinnon suorittaneita Suomessa oli vuoden 2017 lopussa 1056, mikä on 5,7 % kaikista yli 18 500 ylemmästä ammattikorkeakoulututkinnosta. (Vipunen 2017.)

Opetus- ja kulttuuriministeriön asettama työryhmä (OKM 2015, 84) on linjannut ylempien ammattikorkeakoulututkintojen tavoitteeksi vuotuisen tutkintomäärän kaksinkertaistamisen 4 500 tutkintoon vuonna 2020. Tavoitteeseen pääseminen lisäisi merkittävästi ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry:n mielestä näiden tutkintojen yhteiskunnallista vaikuttavuutta työelämän kehittämisessä ja koulutustason nostamisessa (Arene 2016).

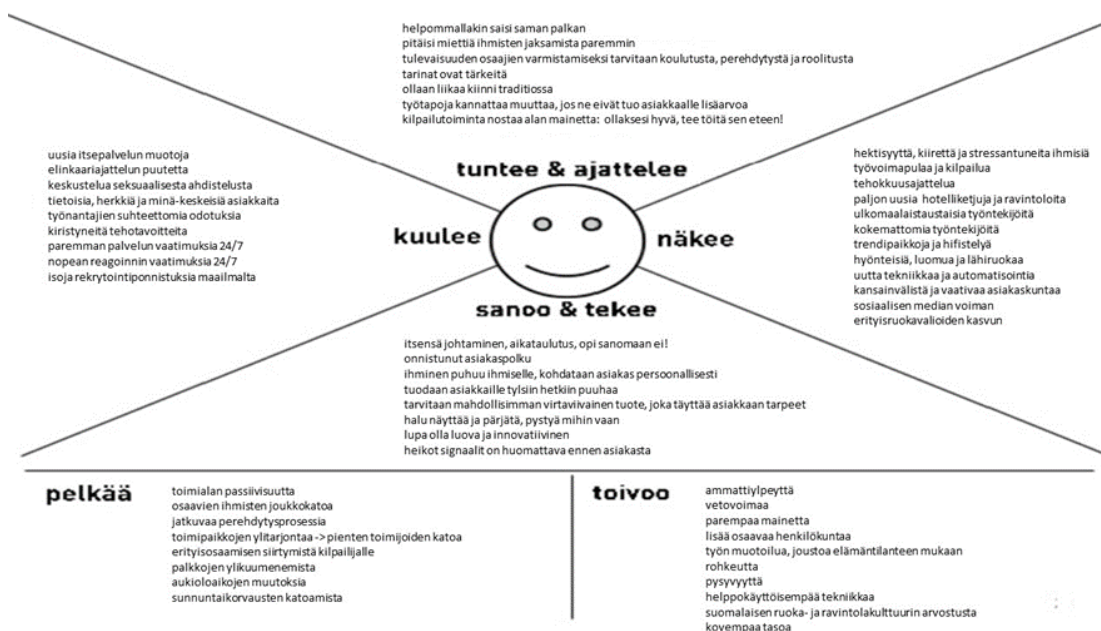
Ojalan (2017) väitöstutkimuksesta ilmeni, että ylempi ammattikorkeakoulututkinto tunnetaan heikosti ja sitä arvostetaan työmarkkinoilla vähemmän kuin perinteistä korkeakoulututkintoa. Tutkinnon heikko tunnettuus tuli esille myös spesifin restonomitutkimuksen yhteydessä (Adamsson ym. 2017). Ylempien ammattikorkeakoulututkintojen määrän lisääntyminen kasvattaisi tutkinnon tunnettuutta (Tapani & Sinkkonen 2017, 103). Ojala (2017) jatkaa, että rekrytointitilanteessa suositaan työnantajien omaa koulutustaustaa edustavia hakijoita. Tästä johtuen tutkinnon kilpailukyky koetaan tiedeyliopiston tutkintoa heikommaksi. Toisaalta työnantajat arvostavat ylempään ammattikorkeakoulututkinnon työelämälähtöisyyttä ja haluavat jopa lisätä sitä.

Tutkinnon suorittaneet kokevat Ojalan (2017) tutkimuksessa tarpeelliseksi maisteri (AMK) -nimikkeen, joka heistä nostaisi tutkinnon arvon samalle tasolle maisteritutkinnon suorittaneiden

den kanssa. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry:n YAMK-tutkintojen rakenteellista kehittämistä koskevasta selvityksestä (2016) käy ilmi, että myös neuvoston mielestä ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon asemaa tulee vahvistaa yhtenäisellä suomenkielisellä tutkintonimikkeellä maisteri (AMK). Tämä edesauttaisi tutkintojen tuottaman kelpoisuuden tunnustamista varsinkin monialaisten tutkintojen osalta, jota matkailu- ja ravitsemisala erityisesti edustaa. Tällä hetkellä Suomessa ainoastaan ylemmän korkeakoulututkinnon suomalaisissa yliopistoissa suorittaneet saavat käyttää maisterinimikettä (A421/2012).

Kokemuksia työn murroksesta matkailu- ja ravitsemisalalla

Syvähaastatteluiden pohjalta syntyi seuraava synteesi työn murroksesta hotelli- ja ravintolalalla pääkaupunkiseudulla, jota myös ilmennetään empatiakarttaan (Kuvio 32) tehdyllä yhteenvedolla:



Kuvio 32: Synteesi matkailu- ja ravitsemisalan ammattilaisen kokemasta työn murroksesta

Tehokkuusajattelu on vienyt paljon hyviä tekijöitä alalta eikä uusia, ammattitaitoisia ihmisiä ole juuri tulossa. Hektisyys on lisääntynyt entisestään. Ollaan paljon aiempaa stressaantuneempia osittain siksi, että "työnantajilla on ihan suhteettomia odotuksia". Tehotavoitteita kiristetään ja parempaa palvelua pitäisi tulla. Oletetaan, että perustyön ohella tapahtuu sellaisia asioita, mihin ennen varattiin erikseen aikaa. Silti halutaan yksilöllistä palvelua ja aikaa asiakkaalle.

Alalle tullaan kokemattomina, toisen alan opiskelijoina tai toisista työtehtävistä. Moni työskentelee osa-aikaisena. Yhä useampi työntekijä on suomen kieltä taitamaton maahanmuut-

taja. Englannin asema työkielenä on yleistynyt. Toisaalta myös asiakkaat ovat paljon kansainvälisempiä. Tämä kaikki vaikuttaa monessa yrityksessä koulutus- ja rekrytointipolitiikkaan. Isoja rekrytointiponnistuksia on tehty maailmalta ja pienempiä kokeiluita lähialueelta. Uusia hotelleja ja ravintoloita avataan nyt todella paljon eikä kaikkiin riitä työntekijöitä. Sosiaalisen median avulla leviää nopeasti tieto uusista työpaikoista ja siitä, mihin kannattaa mennä ja mitä välttää. Monet vaihtavat työnantajaa ja palkat nousevat. Vaarana nähdään, että henkilökuntaa ylihintaan ostamalla tehdään hallaa koko alalle. Jatkuva perehdyttäminen on kallista ja raskasta. Tärkeää on pitää hyvää huolta henkilökunnasta ja kehittää positiivista työilmapiiriä.

Asiakkaat ovat entistä vaativampia ja kokeilunhaluisempia. Oma tietotaito ja kokemus on kasvanut gastronomisen harrastuneisuuden ja matkustelun myötä. Valinnanvaraa on runsaasti. Halutaan panostaa laatuun ja ennen kokemattomiin elämyksiin, perustuote ei enää riitä. Toisaalta hinta-laatusuhteen on oltava kohdallaan, muuten tehdään mieluummin kotona. Vastaus halutaan heti ja perään kysellään saman tien, jos ei myyntipalvelu vastaa asiakkaan mielestä tarpeeksi nopeasti. Palvelua halutaan 24/7. Toimialan yritysten on oltava aiempaa tietoisempia muutoksista toimintaympäristössä, heikot signaalit pitäisi huomata ennen asiakasta. Jatkuviin muutoksiin tulee olla valmiutta, muuten on hankalat oltavat. *"Ennen oli paljon rennompaa."* Nyt on aiempaa enemmän erilaisia brändejä ja konsepteja, joita tulee noudattaa. Toisaalta tarjolla on viljeltyäkin kokeiluita ja vapaamielisiä liikeideoita. Rivikokkikin saa olla aiempaa luovempi ja siihen jopa kannustetaan. Allergiat ja erityisruokavaliot ovat lisääntyneet valtavasti. On osattava ja uskallettava soveltaa annoksia, jotta ne sopivat kaikille. Isoissa bankettitilaisuuksissa voi jo yli puolet asiakkaista tilata erityisannoksia, jopa suoraan ravintolaan soittamalla ohi järjestävän tahon. Tämä aiheuttaa lisähaasteita työprosesseihin ja henkilökunnalle ja on toki myös kuluera. Erityistuotteista haluttaisiin enemmän rahaa, koska *"eihän muullakaan toimialalla perustuotteen päälle tulevia lisäominaisuuksia saa ilmaiseksi"*.

Toisaalta eletään mielenkiintoisia aikoja. Pääkaupunkiseudulle tulee paljon kansainvälisiä ketjuja ja uusia, innovatiivisia ravintoloita. Yritykset erikoistuvat ydinbisnekseen ja yhteistyökumppani huolehtii esimerkiksi hotellin ravintolasta. Hyönteiset tulevat pikkuhiljaa listoille. Asiakkaat ovat ympäristötietoisia ja arvostavat luomua ja lähiruokaa. Hotellisektorin muutokset tuovat esimerkiksi entistä suurempia konferensseja Helsinkiin, joista koko ala hyötyy. Varsinkin nuoret ovat trenditietoisia. Paikkoja tulee ja menee. Tehdään keveämpiä ravintolaratkaisuja, joita on helpompi ja nopeampi muuttaa liikeideasta toiseen. Tällä hetkellä suositaan rentoja, mutta laadukkaita bistroja, ei niinkään fine dining -ravintoloita. Lounas- ja pikaruokapaikoissa automatisaatio lisääntyy ja työpaikkoja katoaa. Teknologia ei kuitenkaan korvaa palvelua, vaan se voidaan nähdä tulevaisuudessa jopa luksuksena. Uusia muotoja itsepalvelulle tulee jatkuvasti esimerkiksi mobiilisovellusten kautta. On asiakkaita, jotka haluavat itse tutkia, tilata ja maksaa. Samalla ravintola säästää työvoimakuluissa ja kalliissa kassajärjestel-

missä. Tiukoista säädöksistä ja rajoituksista päästään pikkuhiljaa, kun nuorempi sukupolvi tulee päättäviin asemiin. Kaupungistumisen myötä ihmiset haluavat järjestää yhä enemmän kaikenlaista ravintoloissa varsinkin sunnuntaisin. Nähtäväksi jää, miten tämä vaikuttaa aukioloihin lähitulevaisuudessa. Varausmaksuja on jo peritty muutamissa ravintoloissakin. Ehkä ne tulevat isommin ja jäädäkseen.

Matkailu- ja ravitsemisalalla ei mietitä elinkaarta, vaan tehdään niin kuin on aina tehty. Siksi asiakaslähtöisyys unohtuu turhan usein. Paljon käytetään energiaa sellaiseen, jota asiakas ei näe tai koe arvona. Asiakkaalle on arvoa sillä, että asiakaspalvelijalla on hänelle aikaa. Se on palvelua. Ihmisten on kuitenkin vaikea ottaa vastaan uusia toimintatapoja. *"Toimialalla ollaan liikaa kiinni perinteessä."* Asiat on vietävä tehokkaampaan ja virtaviivaisempaan suuntaan muutenkin kuin pakon edessä, jotta pärjätään kiristyvässä kilpailussa. Jo konseptointivaiheessa on huomioitava, mitä tehdään ja millä resursseilla. Pitää tietää, mikä on asiakkaalle riittävä laatu. Huippuravintoloiden ongelma on usein se, että tehdään kollegoille eikä kuluttajille.

Tehdään pitkää päivää ja ollaan aina saatavilla. *"Helpommallakin saisi saman palkan."* Ammatillisen koulutuksen reformi tuo enemmän asioita yritysten hoidettavaksi pyytämättä. Muilla aloilla tähän ehkä käytetään resursseja, mutta matkailu- ja ravitsemisalalla on tehokkuusluvut ja kaikki muu pitää toteuttaa niiden ympärillä. Ihmisten jaksamista pitäisi miettiä paremmin. Tässä ajassa esimiehelle tärkeää on itsensä johtaminen ja töiden aikatauluttaminen. Tarajat ovat usein mahdottomia, joten on vaan opittava sanomaan välillä ei. Työn muotoilu mahdollisuuksien mukaan sitouttaisi ja motivoisi henkilöstöä ja toisi kaivattua joustoa esimerkiksi työn ja perhe-elämän yhdistämiseen. Kun tehtävät jaetaan osaaminen huomioiden, varmistetaan myös se, että asiakas saa konseptista sen kokemuksen, jota on tullut hakemaan. Kokemattomat toimivat konkareiden työn mahdollistajina. Selkeällä roolituksella saadaan nopeammin integroitua suomea taitamattomat maahanmuuttajat työelämään ja lisäksi optimoitua ruuhkahuippuja.

Kymmenen viimeisen vuoden aikana toimialan laitteet ja tekniikka ovat kehittyneet enemmän kuin koskaan ennen. Ravintoloiden tulisi optimoida toimintaansa paremmin ja esivalmistella paljon enemmän tuotteita hiljaisempina arki-iltoina viikonlopun ruuhkahuippuja varten. Tämä onnistuisi käsipareja lisäämättä modernia, laadukasta valmistustekniikkaa hyödyntäen. Samalla voitaisiin tarjota tasalaatuisempia tuotteita asiakkaalle. Työvoimahaasteisiinkin voisivat uudet laitteet tuoda avun valmisohjelmien ja muiden uusien ominaisuuksien kautta. Toisaalta tekniikka ei ainakaan vielä ole tuonut riittävästi helpotusta laaja-alaisemmin alan töihin. Hämmästyttävänä nähtiin kuinka edelleen tietyt asiat esimerkiksi hotellien vastaanotossa eivät automatisoidu, vaan paljon tehdään edelleen käsin. Ylipäänsä tekniikan tulisi olla helppokäyt-

töisempää ja käyttäjäystävällisempää. Myös palveluprosessia ja asiakaskiertoa tulisi nopeuttaa tekniikan kehittyessä esimerkiksi mobiilien kassajärjestelmien avulla. Kahvilabisneksessä take away-henkinen myynti toimii samanlaisena mahdollistajana.

Tarinat vetoavat ihmisiin edelleen ja niiden avulla myydään mielikuvia. Räätelöinti niin tuotteiden kuin palvelukanavienkin osalta on asiakkaalle tärkeää, mikä osaltaan vaikuttaa onnistuneeseen asiakaspolkuun. Henkilökohtaisella palvelulla voidaan myyntipalvelussa ja suurissa tilaisuuksissakin erottautua. Ihminen puhuu ihmiselle. Kohdataan asiakas persoonallisesti. Kaiken voi tehdä niin, että se on asiakkaalle helpompaa ja mukavampaa. Ihmiset ovat silloin valmiita käyttämään rahaa edellyttäen, että henkilökunta osaa tehtävänsä. Asiakkaalle on tärkeä keksiä puuhaa, elämyksiä tylsiin hetkiin. Valmistella palveluun ja myötävaikuttaa itse tilaukseen. Esimerkiksi isoilla, urheiluravintoista tutuilla näytöillä voidaan tuoda muutakin kokemukseen liittyvää seurattavaa. Toimialalta toivotaan rohkeutta, uskallusta nähdä laatikon ulkopuolelle. Mallia voisi ottaa muista ihmisten viihdyttämismuodoista.

Työmoraali on osittain muuttunut. Töihin tullaan lähinnä viihtymään ilman ammatillista kunnianhimoa. *"Kunnioitus ja peruskäytöstavat puuttuvat monelta."* Välillä itse työn teko unohtuu, kun keskitytään Snapchat-sovellukseen. Varsinkin nuoret työntekijät haluavat elää ajan hengessä ja työskennellä viimeisten trendien mukaisissa paikoissa. Tämä vaikuttaa luonnollisesti sitoutuneisuuteen ja työsuhteiden kestoon. Nuoria työssäoppijoita ja heidän työpanostaan käytetään myös häikäilemättömästi hyväksi.

Tulevaisuuden osaajien varmistamiseksi on jokaisen tehtävä itse työtä esimerkiksi oppilaitosyhteistyötä tekemällä. Perehdyttäminen tulisi hoitaa paljon paremmin, jos halutaan sitouttaa henkilökuntaa ja välttää suurta vaihtuvuutta. Tarvitaan entistä enemmän sisäistä koulutusta ja pitkiä perehdytysprosesseja. Lisäksi positiivinen julkisuus houkuttelee työntekijöitä. Sosiaalinen media on tärkeässä ja monisäikeisessä roolissa. Verkkokirjoitusten tulee olla ideologian ja brändin mukaisia. Tätä ei edesauta se, että matkailu- ja ravitsemisalakkin on saanut osansa seksuaalisesta ahdistelusta ja epätasa-arvoisesta työkultuurista keskusteltaessa. Vieläkin vähätellään ja todetaan, että tietyt asiat vaan kuuluvat tähän alaan. *"Jokaisen pitää tuntea olonsa turvalliseksi töissä."* Yrityksen markkinoinnista voi omalta osaltaan vastata entistä useammin myös kokki tai tarjoilija osallistumalla sosiaalisen median päivittämiseen. Toisaalta asiakkaiden on helppoa purkaa pettymyksiä ja pahaa oloaan sosiaaliseen mediaan. Niinpä viestinnässä ja lupauksissa on oltava tarkkana.

Ravintola-ala nähdään ihmisläheisenä, työnantaja ja työntekijä voivat istua yhteisen pöydän ääressä. Epärealistiset kokkiohjelmat kannattaisi unohtaa ja tehdä todellisuuteen pohjaava sarja hotelli- ja ravintolatyöstä. *"Tämä on oikeasti hieno ja mielenkiintoinen ala, jossa näkee paljon erilaisia ihmisiä, oppii koko ajan uutta, etenee halutessaan urallaan ja pääsee helposti töihin myös ulkomaille."*

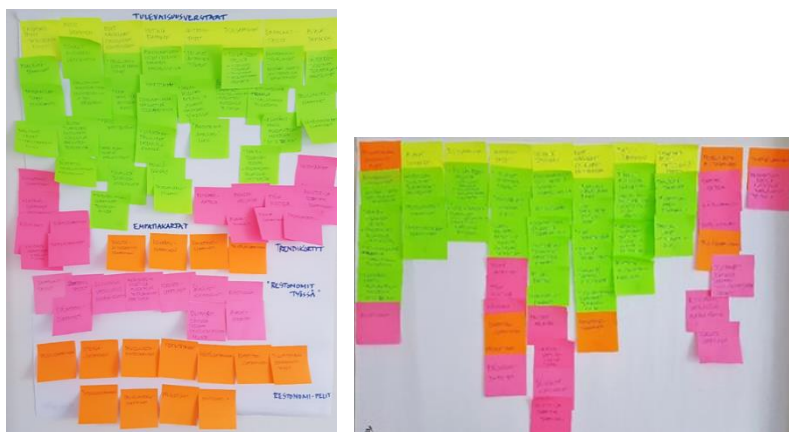
Pelkoja herättivät osaavan henkilöstön joukkokato toimialalta, toimipaikkojen ylitarjonta ja sitä seuraava pienten toimijoiden katoaminen. Kehittyvä tekniikka tuo mukanaan erityisjärjestelmien osaajia, jotka voivat viedä tietotaitonsa kilpailijoille. Lisäksi pelätään toimialan passiivisuutta. Ei uskalleta ottaa yhtä askelta enempää, ei tehdä hyvin perusasioita, joita vailla asiakas on. Ei olla valmiita tekemään itse mitään työvoimatilanteelle, vaan passiivisina seurataan sivusta. Uudistunut alkoholilainsäädäntö voi jossain määrin pidentää aukioloaikoja, kun nykyään kaikki tapahtuu 24/7. Sunnuntailisäkin varmaan jossain vaiheessa poistuu.

Ura matkailu- ja ravitsemisalalla saa edelleen paljon arvostelua osakseen. Työ tarjoaa kuitenkin valtavasti mahdollisuuksia. *"Uralla voi edetä ihan yhtä korkealle kuin akateemisellakin polulla."* Vaativa asiakaspalveluammatti antaa jotakin sellaista ammatillisen polun valinneelle nuorelle, mitä lukiolainen ei ole voinut käydä läpi. Kilpailutoiminta nostaa alan mainetta. Jos haluaa olla hyvä ravintola-alalla, tarvitaan ammattilypeyttä ja lukemattomia työtunteja. Suomalaisen ruoka- ja ravintolakulttuurin arvostus tekisi alasta vetovoimaisemman, tasokkaamman ja vaativamman. Ammattilypeys kasvaisi ja päästäisiin huikeisiin suorituksiin.

4.6 Synteesi kehittämismenetelmien tuloksista

Kaikkien kehittämismenetelmien kautta saatua aineistomassaa on sisällönanalyysin avulla analysoitu käyttämällä samankaltaisuusdiagrammi (affinity diagram) -tekniikkaa. Se on menetelmä, jota käytetään datan ryhmittelyssä ja samankaltaisuuksien havaitsemisessa. Diagrammi-työskentelyn avulla voidaan tuoda esille tärkeitä, usein piiloon jääneet yhteydet. (Curadale 2013, 95.)

Ensimmäisessä vaiheessa kirjattiin erivärisille Post-it lapuille kehittämismenetelmä kerrallaan esille nousseet asiat. Varsinaisten menetelmien lisäksi analysointityössä huomioitiin "Restonomit työelämässä" -esikartoituksen näkökohdat tulevaisuuden osaamistarpeista. Yhdelle muistilapulle kirjoitettiin aina yksi asia. Laput ryhmiteltiin isolle seinälle ensin menetelmittäin, sitten uudelleen yhtäläisyyksiä etsien (Kuvio 33).



Kuvio 33: Kehittämistulosten ryhmittelyä

Koko aineistosta löytyi kymmenen keskeistä osaamisaluetta, jotka on tiivistetty asiasisältöineen seuraavaan taulukkoon 4:

Tulevaisuuden ennakointitaidot	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ennakkoinnin työvälineet ✓ kestävän kehityksen tietotaidon kasvattaminen ✓ plan B:n tekemisen prosessi -> riskianalyysi tällaiselle yritykselle ✓ yritysysteistyö (vierailut, osallistuminen projekteihin) ✓ kehittämishanke palvelumuotoilun menetelmin "out of the box" ✓ robotiikka
Asiakasymmärrys	<ul style="list-style-type: none"> ✓ käsitteistön tukeutuvan teoriapohjan hallitseminen ✓ palvelumuotoiluosaaminen ✓ käyttäytymistieteen osaaminen
Digiosaaminen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ digikäsittelyn hallinta (ulottuvuudet, työtehtävät, toimintatavat, ohjelmisto-osaaminen, etäempatia) ✓ somestrategiaosaaminen -> kuvitteelliselle yritykselle somestrategian luominen, workshopit aloitteleville yrityksille
Johtamistaidot	<ul style="list-style-type: none"> ✓ erilaiset johtamisen työkalut ✓ "muodosta oma johtajuutesi" -kurssi ✓ oikean ongelman ratkaisu ja jalkautus hankalaan työyhteisöön ✓ itsensä johtaminen, henkilöstöjohtaminen, osaamisen johtaminen, projektijohtaminen ✓ työn muotoilu ✓ etäjohtamisosaaminen
Viestintäosaaminen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ asiakokonaisuuksia uusien viestintäkanavien mahdollisuuksista ✓ myyntitaidot ✓ ekologista, kestävää kehitystä tukeva viestintä ✓ viestintämahdollisuudet erilaisille ryhmille ✓ henkilöbrändäys ✓ palvelumuotoiluenglanti ✓ maineen hallinta ✓ viestintäosaaminen (tarinat, some) ✓ sähköinen kommunikointi ✓ koulutus- ja perehdytysosaaminen
Uudet näkökulmat palveluiden kehittämiseen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ palveluihin liittyvät tapahtumat ✓ aidot yritystehtävät ✓ oman alan ylittävä harjoitustehtävä ✓ syvällistä tehtävien analysointia ✓ yhteisen hyvän lisääminen tehtävien avulla ✓ konseptointiosaaminen
Muutosjohtaminen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ työkalut muutoksen läpivientiin ✓ osallistuminen yhteistyöyrityksen muutosprosessiin, sen reflektointi ✓ vaikeiden tilanteiden aktiivinen kokeilu ja harjoittelu pienryhmässä ✓ muutostyö palvelumuotoilun menetelmin
Fasilitointitaidot	<ul style="list-style-type: none"> ✓ menetelmäosaaminen ✓ ongelmatilanteiden ennakointi ✓ fasilitaattorin rooli
Palveluliiketoimintaosaaminen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ elinkaariajattelu ✓ elämysosaaminen ✓ tuotekehitys ✓ talousosaaminen ✓ digitaalisen, elämyksiä tarjoavan palvelukokonaisuuden hallinta ✓ ekologisuus, vastuullisuus, kestävä kehitys ✓ verkosto-osaaminen
Yrittäjäosaaminen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ oma yamk-yritys opintojen ajaksi ✓ mikroyrittäjyys ✓ kierto- ja alustatalous ✓ yrittäjämäinen tapa toimia

Taulukko 4: Kymmenen keskeistä osaamisaluetta

4.7 Toiveiden ja tarpeiden peilaus koulutuksen viitekehykseen

Seuraavaksi käydään läpi edellä esitellyt kymmenen osaamisaluetta asiasisältöineen ja arvioidaan, mitkä niistä toteuttavat sen tason, mitä ylemmän ammatillisen korkeakoulutuksen tulee edustaa. Näistä valitaan ne osaamiskokonaisuudet, joista muodostetaan alustava kehittämis-ehdotus restonomi (YAMK) -opintojen tulevaisuuden painopisteiksi seuraavaan testivaiheeseen.

Tulevaisuuden ennakointitaidot edustavat keskeisintä yamk-restonomin osaamista. Tämä ilmeni kaikissa kehittämistyön eri menetelmien kautta saaduissa tuloksissa. Ennakointitaitoja tarvitaan hyvin monialaisesti asiantuntija- ja esimiestehtävissä. Ne linkittyvät niin johtamiseen, kehittämistyöhön, yrittäjyyteen kuin viestintäosaamiseenkin. Ennakointiosaaminen näkyy monin tavoin myös nykyisissä ylempien ammattikorkeakoulujen opetussuunnitelmissa. Toiveet tämän kokonaisuuden asiasisällöistä toteuttavat EQF7-kriteerien tiedollista ja taidollista tasoa sekä Bloomin taksonomian mukaista osaamista. Ennakoinnin työvälineiden käyttäminen erilaisissa oman alan ylittävissä kehittämishankkeissa kasvattaa tietotaitoa ja eri alojen rajapintoihin liittyvien kysymysten kriittistä ymmärtämistä. Yritysvierailut sinänsä eivät edusta maisteritutkinnon osaamistasoa. Jos ne kuitenkin ovat osa kehittämishankkeita ja projektiopintoja, ovat ne perusteltuja oppimisympäristöjä.

Asiakasymmärrys on palveluliiketoiminnan ydinosaa, joka näkyi kehittämistyössä laaja-alaisesti. Opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin asiakaskesteistä liiketoimintalogiikkaa, jonka lähtökohtana on ymmärrys asiakkaan tarpeista. Palveluntarjoajan tulee ymmärtää nämä tarpeet ja vastata niihin onnistuneesti, jotta asiakas suoriutuu tehtävästään tai tavoitteestaan. Tähän perustuu palvelumuotoilu, jota varsinkin opiskelijat haluavat oppia tulevaisuusverstaiden ja evaluaatiopajan tulosten mukaan lisää. Myös restonomipeliä pelanneet esimiehet kokivat palvelumuotoiluosaamisen tulevaisuudessa tärkeäksi. Asiasisältöinä nähtiin palvelumuotoiluosaamisen lisäksi käyttäytymistieteen osaaminen ja käsitteistöön tukeutuvan teoriapohjan hallitseminen. Nämä kaikki sisällöt toteuttavat tason, jota ylempi ammattikorkeakoulutus edustaa.

Digiosaaminen teknologian kiihtyneen kehityksen myötä on arkipäiväistynyt ja tullut osaksi perustaitoja, joita työntekijöiltä edellytetään. Tietenkin erilaisia osaamistasovaatimuksia on riippuen työtehtävästä. Opiskelijat toivat esille Laurean tulevaisuusverstaassa perusteellisen digikäsitteen hallinnan tarpeen. Spesifimpää osaamista edusti somestrategiaosaaminen. Bloomin taksonomian ylätasot edellyttävät asioiden välisten suhteiden ymmärrystä, valintojen perustelua ja uuden luomista. Sinänsä asiasisällöt täyttävät nämä vaatimukset. Maisteritason tutkinnolta edellytetään kuitenkin laaja-alaisempaa strategista osaamista ja siirrettävyyttä kuin mitä yksittäiseen organisaatioon luotu, sosiaaliseen mediaan kohdistuva strategia edustaa. Sosiaalista mediaa koskevat kuitenkin omanlaisensa strategiset lainalaisuudet, joita yleisellä tasolla voitaisiin tässä kokonaisuudessa tarkastella.

Johtamistaidot eri muodoissaan olivat keskeisesti esillä lähes kaikkien kehittämismenetelmien tuloksissa. Työn muotoilu ja sitä seuraava etäjohtamisosaaminen ovat tulosten valossa yhä useammin osaamistarpeita myös matkailu- ja ravitsemisalalla. Itsensä johtamisen tärkeys ilmeni työelämän edustajien ja taustaorganisaatioiden tuloksista. Erilaiset johtamisen työkalut edustavat perusosaamista, jonka edellytetään olevan maisteritasolla hallussa. EQF7-tasolla vaaditaan erikoistuneita ongelmanratkaisutaitoja, joiden avulla johtamista kehitetään. Tällaisena osaamisena voidaan nähdä esimerkiksi oikean ongelman ratkaisu kehittämistehtävän avulla ja jalkautus omaan tai yhteistyöyhteyteen.

Mielenkiintoisin näkökulma johtamistaitojen asiasisällöissä oli "muodosta oma johtajuutesi" -kurssi. Tämä ideoitin Haaga-Helian tulevaisuusverstaassa. Ylemmät ammattikorkeakouluopinnot pitävät sisällään paljon erilaisia johtamisen teorioita ja kulkusuuntia. Ehdotus auttaisi muodostamaan niiden joukosta oman, yksilöllisen johtamiskäsityksen. Tätä näkemystä sivuavat jossain määrin nyt opetussuunnitelmissa olevat johtamistaitojen toteutukset, kuten projektijohtaminen tai henkilöstöjohtaminen. Omaa asiantuntemustaan voi syventää juuri haluamallaan osa-alueella. Maisteritasolla edellytetään itsenäistä ajattelua, kriittistä ymmärrystä ja vastuun ottamista ammattialan tietojen ja käytäntöjen kartuttamiseksi. Näin ollen oletus on, että opiskelija itsenäisesti muodostaa erilaisista johtamisteorioista haluamansa synteesin, jota työssään toteuttaa.

Viestintäosaaminen tuli selkeästi esille Haaga-Helian tulevaisuusverstaassa ja restonomipeliin tuloksissa. "Restonomit työelämässä" -esikartoitus ja työelämän edustajien syvähaastattelut tukivat tätä tarvetta. Asiasisällöissä on isoja kokonaisuuksia liittyen uusien viestintäkanavien mahdollisuuksiin, maineen hallintaan sekä koulutus- ja perehdytysosaamiseen. Trendikorttityöskentely ja niiden pohjalta luodut skenaariot ennustivat koulutusosaamisen kasvavaa tarvetta. Työvoimapula, jatkuva perehdyttäminen ja yritysten omien koulutusratkaisujen tarjoaminen ovat asioita, jotka nostivat koulutus- ja perehdytysosaamisen keskiöön myös syvähaastattelujen tuloksissa. Myyntitaidot ja palvelumuotoiluenglanti eivät sinällään edusta asiasisällöissä maisteritason oppimistuloksia.

Uudet näkökulmat palveluiden kehittämiseen voidaan muotoilla yleisemmin tarpeeksi kasvattaa kehittämisosaamista. Tämä tuli ilmi jossakin muodossa kaikkien kehittämismenetelmien tuloksissa. Työelämän uudistaminen alueellisine ja toimialakohtaisine kehittämistarpeineen on lähtökohta kaikille ylemmille ammattikorkeakoulututkinnoille. Asiasisältöjen osalta restonomi (YAMK) -koulutuksen vaatimustasoa edustavat aidot, yrityksiltä saadut kehittämissuhteet, jotka parhaassa tapauksessa ovat monialaisia kokonaisuuksia. Konseptiosaaminen tuli esille trendikorttityöskentelyn tuloksissa. Samoin "Restonomit työelämässä" -esitutkimus näki sen olevan osa tulevaisuuden restonomin osaamistarpeita. Palveluihin liittyvät tapahtumat eivät sen sijaan yksistään riitä asiasisällöiksi. Jos vierailuun liittyy itsenäiseen ajatteluun

perustuva käsitteellinen tehtävä, jonka avulla syvennetään omaa osaamista esimerkiksi innovaatiotoiminnan kehittämisessä, päästään tässäkin oikealle vaatimustasolle.

Haaga-Helian tulevaisuusverstaassa esille nousi oiva idea yhteisen hyvän lisäämisestä kehittämistehtävien avulla. Ammattikorkeakoulu voisi profiloitua vastuullisena toimijana, jos opiskelijoiden kehittämishankkeet koskisivat edes jossain määrin yleishyödyllisiä, kolmannen sektorin organisaatioita, joilla ei aina itsellään ole taloudellista mahdollisuutta kehittämistoimenpiteisiin.

Muutosjohtaminen nähtiin molemmissa tulevaisuusverstaissa omana johtamiskokonaisuutenaan, johon kaivattiin lisää osaamista. Asiasisällöistä muutostyö palvelumuotoilun keinoin edustaa maisteritason osaamisvaatimuksia. Sen sijaan osallistuminen yhteistyöyrityksen muutosprosessiin ja sen reflektointi on oppisopimustyyppistä koulutusta, jossa oppiminen tapahtuu työpaikalla. Samoin vaikeiden tilanteiden aktiivinen kokeilu ja harjoittelu ovat EQF-luokituksen mukaan tekemistä, joka edustaa alemman tason oppimista.

Fasilitointitaidot kirjattiin osaamistarpeisiin Laurea-ammattikorkeakoulun tulevaisuusverstaassa. Tämä oli varsin luonnollista, koska restonomi (YAMK) -tutkinnon nykyinen sisältö Laureassa muodostuu palvelujen asiakaskeksien kehittämisen ja palvelumuotoilun ympärille. Fasilitointiosaamista erilaisine menetelmällisine ratkaisuineen tarvitaan, kun suunnitellaan ja toteutetaan yhteiskehittämisen ryhmäprosesseja. Näitä taitoja ei voida kuitenkaan yksistään pitää pitkälle erikoistuneina matkailu- ja ravitsemisalalan tai edes palveluliiketoiminnan huipputaiteista edustavina EQF7-tason oppimistuloksina.

Palveluliiketoimintaosaaminen korostui tässä kehittämistyössä selvästi elinkeinon edustajien esille nostamissa osaamisodotuksissa. Restonomipeliin, syvähaastatteluiden sekä "Restonomit työelämässä" -esitutkimuksen kautta saatiin kattavasti erilaisia asiasisältöjä tämän osaamiskokonaisuuden alle. Elinkaariajattelu, elämys-, talous- ja verkosto-osaaminen, vastuullinen ja kestävä liiketoiminta sekä digitaalisen, elämyksiä tarjoavan palvelukokonaisuuden hallinta edustavat kaikki maisteritason osaamisvaatimuksia.

Yrittäjäosaaminen oli toinen keskeinen asia, jonka trendikorttityöskentelyn tuloksena ennustettiin lisääntyvän koulutusosaamisen lisäksi. Myös "Restonomit työelämässä" -ennakkotutkimus toi esille, että mikroyrittäjyys, yrittäjämäinen tapa toimia sekä kiertotalous ovat kaikki tulevaisuudessa normeja matkailu- ja ravitsemisalalla. Yrittäjäosaaminen edustaa EQF7 tasoa sekä Bloomin taksonomian tiedollisia tavoitteita erikoistuneine ongelmanratkaisutaitoineen. Laurean tulevaisuusverstaan ideoima kuvitteellinen, koko opintojen ajan mukana kulkeva oma yamk-yritys ei sen sijaan tue restonomi (YAMK) -tutkinnon määritelmää, jossa koulutuksen keskiössä tulisivat olla aidot työ- ja elinkeinoelämän kehittämisprojektit ja oppimisympäristöt.

4.8 Testataan ehdotuksia

Maaliskuussa 2018 testattiin kehittämis ehdotuksia fiktiivisen esitteen avulla. Esite piti sisäl-
lään kuvakollaasin (Kuvio 34) osaamistarpeista sekä markkinointitekstin tutkinnon rakenteesta
ja sisällöistä. Testiryhmään kuului kuusi osallistujaa: opettaja ja opiskelija sekä Laurean että
Haaga-Helian ammattikorkeakouluista ja kaksi työelämän edustajaa (keittiötoimenjohtaja ja
ravintolayrittäjä). Testaajat valittiin harkinnanvaraisesti. Neljä testaajista oli naisia ja kaksi
miehiä. Testausvaiheen tavoitteena oli saada kommentteja ja kehittämisideoita erilaisista
katsantokannoista. Testaukset suoritettiin osallistujien työpaikoilla ja ne kestivät 25 - 50 mi-
nuuttia. Kaikki testaustilanteet nauhoitettiin.



Kuvat: Pixabay

Kuvio 34: Kuvakollaasi kehittämisideoista

Markkinointitekstissä (Kuvio 35) haluttiin korostaa sitä, että yamk-tutkinto on samanarvoinen
Master-tason kokonaisuus tiedeyliopiston maisteriopintojen kanssa. Tämän esille tuominen
nousi tärkeäksi opiskelijoiden kommenttien lisäksi monelta muultakin taholta. Sekä ammatti-

korkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry:n selvityksestä (2016) että Ojalan väitöstutkimuksesta (2017) kävi ilmi, että ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon asemaa tulisi vahvistaa yhtenäisellä suomenkielisellä tutkintonimikkeellä maisteri (AMK).

Osaamistarpeista muodostettiin kahdeksan kokonaisuutta, osaamistarjotinta. Neljä näistä tarjottimista on kaikille pakollisia perusopintoja ja loput neljä syventävät osaamista tietyllä alueella. Perustarjottimet ovat **ennakoi**, **kehitä**, **johda** ja **hallitse**, joka tarkoittaa tässä palveluliiketoimintaosaamista. Nämä neljä ovat kaikkein keskeisimpiä osaamisalueita yamk-restonomille kehittämismenetelmien tulosten perusteella. Syventävissä tarjottimissa näkyy selvimmin synteesi ja tutkinnon uudet painopisteet. Kokonaisuudet ovat **yrityä**, **viesti**, **kouluta** ja **tee hyvää**. Jokainen tarjotin on kooltaan 10 opintopistettä. Syventävistä tarjottimista voi valita kaksi itselleen mieluisinta kokonaisuutta. Pedagogisena johtotähtenä opinnoissa ovat erilaiset projektit, joissa opiskelija pääsee kasvattamaan osaamistaan aidoissa ympäristöissä. Projektioppimista tukevat verkko-opinnot, sähköiset välineet ja lähiopetus.

Sinä matkailu- ja ravitsemisalan tulevaisuuden huippuosaaja, tule opiskelemaan ammattikorkeakouluun itsellesi maisteri (AMK) -tutkinto!



Matkailu- ja ravitsemisalan maisteri (AMK) -tutkinto, Master of Hospitality Management (90 op) sisältää kahdeksan osaamistarjotinta, joista neljä on kaikille yhteisiä opintoja. Nämä perustarjottimet (40 op) luovat vankan perustan tulevalle osaamisellesi. Lisäksi valitset syventävistä tarjottimista kaksi sinulle sopivinta laajentaaksesi tietotaitoasi (20 op). Tarjottimet sisältävät runsaasti erilaisia projektiointoja ja kehittämistehtäviä. Opinnäytetyössä (30 op) osoitat kokonaisvaltaisen osaamisesi. Opinnot suoritetaan yleensä työn ohessa ja ne kestävät 1,5 - 2,5 vuotta. Maisteri (AMK) -tutkinnon suorittanut voi toimia vaativissa asiantuntija- ja johtamistehtävissä. Lisäksi tutkinto antaa kelpoisuuden tehtäviin, joihin vaaditaan ylempi korkeakoulututkinto.

Kuvio 35: Fiktiivisen esitteen markkinointiteksti

Testaajat antoivat palautetta osaamispaletin sisällöistä, otsikoista, painotuksista ja tarpeellisuudesta sekä toivat esille kehitysideoita. Kokonaisuuden todettiin olevan varsin geneerinen ja sopivan yleiseksi palvelujen johtamisen tutkinnoksi. Substanssiosaaminen kuuluu kaikkien mielestä amk-tutkintoon. Lisäksi sitä hankitaan työkokemuksen kautta. Restonomikoulutuksen profiilin halusi yksi testaajista säilyttää, vaikka hänkin kannatti geneeristä tutkintoa. Ylemmässä ammattikorkeakoulututkinnossa alan kehittäminen ja osaamisen painopisteet tulisivat näkyä erilaisissa projekteissa ja opinnäytetöissä, joissa opiskelija voi syventää alakohtaista asiantuntijuuttaan uusien metodein monialaisissa verkostoissa. Alueellinen painotus tulisi myös näkyä kehittämistehtävissä, ei niinkään suoranaisesti tutkinnon sisällöissä. Monipuolisuus ja avarakatseisuus etelästä pohjoiseen nähtiin hyvänä asiana.

Yksi testaajista oli erityisen tyytyväinen, että maisteri (AMK) -tutkinto tehdään tässä esitteessä näkyväksi. Hän koki edelleen voimakkaasti ylempään ammattikorkeakoulututkinnon ja tiedeyliopiston maisteritutkinnon olevan eriarvoisessa asemassa työnhakutilanteessa. Muutkin pitivät ratkaisua hyvänä ja perusteltuna. Testaustilanteissa mietittiin, voisiko tutkinnon nimi olla tulevaisuudessa jopa palvelun maisteri (AMK), koska palvelu on koko geneerisen tutkinnon perusta.

Kaikki testaajat näkivät tarjottimien edustavan keskeisimpiä osaamisalueita. Kukaan ei osannut tuoda esille kokonaisuutta, joka olisi jäänyt huomiotta. Ainoastaan "Viesti"-tarjotin herätti testaajat pohtimaan, kuuluisiko sen olla mukana perusopinnoissa. Muista neljästä kokonaisuudesta ei haluttu kuitenkaan luopua. Lisäksi neljän perustarjottimen ja neljän syventävän tarjottimen rakenne nähtiin tässä mallissa hyvänä. Otsikoita ja sisältökokonaisuuksia sen sijaan mietittiin kaikissa testaustilanteissa. Lyhyitä, ytimekkäitä otsikoita pidettiin hyvinä, mutta osa nähtiin tylsinä ja huonosti avautuvina. Useampi testaajista totesi, että englannin kielestä voisi löytyä houkuttelevampi nimi joko suoraan tai etsimällä käännoksien kautta uusi näkökulma asiaan. Palautetta tuli myös perustarjotinten sijoittelusta kuviossa. Ydinosaaminen olisi visuaalisesti parasta sijoittaa keskelle.

Kehittäminen ja nimenomaan asiakkaan ja sidosryhmien ymmärtäminen nousi monissa kommentteissa keskeiseksi osaamisalueeksi. Uuden tai olemassa olevan palvelun innovoinnin nähtiin kuvaavan TKI-toimintaa enemmän tulevaisuuden kehittämisosaamista. TKI-toiminnan todettiin olevan yamk-tutkinnossa jo lähtökohtaisesti sisäänrakennettuna kaikissa tutkinnon osissa. Myös implementointi nostettiin kehittämistarjottimen asiasisällöksi. Kaikkea ei tarvitse keksiä itse, vaan voidaan löytää valmis ratkaisu jostain muualta.

Itsensä johtamisen tärkeyttä korostivat lähes kaikki. Myös tunneäly johtamistyössä oli kaikkien testaajien mielestä keskeistä modernissa työyhteisössä. Molemmat työnantajan edustajat toivat esille päivittäisen ihmisten johtamisen, siihen liittyvän sosiaalisen osaamisen sekä empatiakyvyn. Toinen työnantajista toi esille päivittäisjohtamisen tärkeyden siinäkin valossa,

että nyt puhutaan alasta, jolla on työvoimapula. Työntekijöillä on varaa valita työpaikkansa myös hyvän ja ammattitaitoisen esimiehen perusteella. Toisaalta johtajan tulee osata johtaa tulevaisuudessa itseohjautuvia asiantuntijaorganisaatioitakin, jolloin ei olla koko ajan fyysisesti läsnä. Etäjohtaminen ja työn muotoilu ovat kasvavia osaamistarpeita myös matkailu- ja ravitsemisalalla. Yksi testaaajista piti hyvänä sitä, ettei jokaiselle johtamisen osa-alueelle ole omaa opintokokonaisuutta, kuten nykyisissä opetussuunnitelmissa. Hän korosti asiantuntijuutta ja muistutti, ettei kaikista tule johtajia. Muutostakin voitaisiin käsitellä toisin kuin aina johtamisen kautta.

Ennakointi oli keskeistä ydinosaamisaluetta kaikkien testaaajien mielestä. Sitä ylimmän johdon strategiatyö on hyvin pitkälle. Ennakointiin liittyy työnantajan näkökulmasta paljon myös talousosaaminen sekä teknisten mahdollisuuksien ymmärtäminen. Koneet ja laitteet ja niiden tehokas hyödyntäminen ovat keskeisessä roolissa matkailu- ja ravitsemisalalla. Yhden testaaajan mielestä mielenkiintoisena ja keskeisenä nähty "Ennakoi" voi myös pelottaa robotiikallaan ja tekoälyyn liittyvällä sisällöllä. Hän toivoikin, että myös pakollisten tarjotinten sisällä olisi valinnaisuutta.

"Hallitse"- tarjotin kuvasi palveluliiketoimintaosaamista. Tätä piti testaaajille hieman avata, koska otsikko ei ollut ihan osuva. Palveluliiketoimintaa pidettiin yleisesti tylsänä terminä. Niinpä sen tilalle pohdittiin jokaisessa testaustilanteessa vaihtoehtoja. Esille nousivat esimerkiksi palvelukokonaisuuksien hallinta ja liiketoimintamuotoilu.

Syventävien tarjottimien sisältökokonaisuuksia pidettiin tarpeellisina. Kouluttamisen sijaan testaaajat halusivat korostaa mentorointitaitoja. Mentoroinnin merkitys näkyy niin osaamisen jakamisessa kuin työntekijöiden osallistamisessa. Tässä kokonaisuudessa nähtiin keskeisinä asioina myös valmentaminen uusiin tehtäviin ja kannustaminen parempiin suorituksiin. "Yritä"-otsikosta tuli monelle mieleen puolitiehen jäänyt yrittäminen. Kaikki testaaajat korostaisivat ennemminkin yrittäjämäistä tapaa toimia, koska se sopii niin johtajalle, asiantuntijalle kuin varsinaiselle yrittäjällekin.

Verkostoitumisen esille tuominen on testaaajien mielestä keskeistä tulevaisuusorientoituneessa tutkintorakenteessa. Sen nostamista jopa "Viesti"-tarjottimen otsikoksi pohdittiin. Somestategian todettiin sanana helposti edustavan liian kapea-alaista osaamista, aivan kuten ennakointikin. Sosiaalinen media on kuitenkin keskeinen viestinnän väline, varsinkin maineen hallinnan osalta, joten siihen liittyviä strategisesti merkittäviä asioita tulisi testaaajien mielestä ymmärtää. Sen nähtiin kuuluvan erilaisiin viestintäkanaviin ja niiden mahdollisuuksiin tässä kokonaisuudessa. Verkostomainen tapa toimia ei tule suomalaisilta välttämättä itsestään. Siihen liittyy vahvasti rajaton, globaali verkko ja toisaalta ihan kasvotusten tapahtuvat kohtaamiset. Opiskelijatestaaja totesi verkostoitumisen loistavan tällä hetkellä poissaolollaan tutkinnosta

ja hänestä se oli erityisen sääli. Alan sisäinen verkostoituminen tulisi olla osa opintokokonaisuutta silloin, kun se vaan on aiheellista. Testaaja nosti esimerkiksi verkostoitumisen keskeytyksen yrittäjyysopinnoissa. Jo opintojen aikana olisi mahdollista luoda liikekumppanuuksia ja solmia asiakkuuksia tai toimittajasopimuksia.

Nykyistä tutkintoa kritisoitiin siitä, että kaikki kokonaisuudet ovat viiden opintopisteen arvoisia. Voisiko tulevaisuudessa olla toisin? Testaustilanteissa keskusteltiin myös mahdollisuudesta ottaa kahden syventävän tarjottimen sijaan kaikista neljästä valinnaisesta kokonaisuudesta opintoja, esimerkiksi viisi opintopistettä jokaisesta.

4.9 Kehittämisehdotukset restonomi (YAMK) -tutkinnon painopisteiksi

Tässä luvussa esitellään lopulliset kehittämisehdotukset restonomi (YAMK) -tutkinnon painopisteiksi. Kehittämisehdotukset osoittavat, minkälaista osaamista nyt tarvitaan. Uuden nimen saanutta tutkintoa kuvataan rakenteen ja sisältökokonaisuuksien osalta. Lisäksi uudistettua tutkintoa tarkastellaan arvolupaustaulun avulla. Se tuo näkyväksi arvomuodostuksen restonomiopiskelijalle ja hänen taustaorganisaatiolleen. Tarpeiden ja tarjoaman kohdatessa syntyy arvoa molemmille osapuolille, palveluntarjoajalle sekä asiakkaalle.

Palvelujen maisteri (AMK) -tutkinto (Kuvio 36) koostuu kahdeksasta osaamistarjottimesta, joista neljä on kaikille yhteisiä opintoja. Nämä perustarjottimet (40 op) luovat vankan osaamisperustan opiskelijalle. Tietotaitoa laajennetaan syventävien tarjottimien (20 op) avulla, joista opiskelija valitsee kaksi tai ottaa vaihtoehtoisesti opintoja kaikista neljästä tarjolla olevasta vaihtoehdosta.



Kuvio 36: Palvelujen maisteri (AMK) -tutkinnon sisältökokonaisuudet

Osaamisala voidaan tarvittaessa tuoda näkyväksi pilkulla erotettuna tutkintonimestä. Restonomiopiskelija olisi valmistuttuaan palvelujen maisteri (AMK), matkailu- ja ravitsemisala. Oman alan kompetenssi näkyy tutkinnon kehittämishankkeissa ja varsinkin opinnäytetyössä (30 op), jossa palvelujen maisteri (AMK) osoittaa oman erityisosaamisensa ja asiantuntemuksensa.

Hallitse palvelukokonaisuus pitää sisällään palveluliiketoimintaosaamisen. *Digitaalisuus palveluissa* auttaa opiskelijaa rakentamaan liiketoiminnan kannalta parhaat digitaaliset ratkaisut. *Elämysosaaminen* on matkailu- ja ravitsemisalalla toimivalle palvelujen maisterille ratkaisevan tärkeää. Jos ei pysty tarjoamaan asiakkaalle elämyksiä, kilpailija kyllä tarjoaa. Kannattava liiketoiminta edellyttää *talousosaamista*. Tuote- ja palveluideoiden *konseptoinnilla* varmistetaan näkemys parhaasta mahdollisesta ratkaisusta.

Ennakoi auttaa opiskelijaa näkemään laaja-alaisesti mahdollisiin tulevaisuuksiin ja huomioimaan erilaiset vaihtoehtoiset kehityspolut omassa työssään. *Out of the Box* tarkoittaa tässä yhteydessä oman mukavuusalueen ulkopuolelle menemistä ja toimialat ylittävää yhteistyötä. *Plan B* kuvaa sitä, että asiantuntijan on varauduttava tulevaan vaihtoehtoisilla suunnitelmilla. *Riskien hallinnan* avulla kartoitetaan epäedulliset tapahtumat ja varaudutaan niiden ehkäisyyn ja mahdollisten vaikutusten minimointiin. *Robotiikka* ja *AI* edustavat teknisiä ratkaisuja, jotka vaikuttavat työhön ja sen tehokkuuteen enenevässä määrin.

Muodosta oma johtajuutesi on kokonaisuus, joka kattaa moderniin johtamiseen liittyvät näkökulmat. *Tunneäly johtamisessa* tuo esille johtamiseen liittyvät tunteet, auttaa ymmärtämään ja säätelemään niitä sekä yhdistämään ne ajattelun tueksi. *Itsensä johtamisessa* korostuvat kompleksisissa ja verkostomaisissa, alati muuttuvissa toimintaympäristöissä toimimisen taidot. *Etäjohtaminen ja työn muotoilu* huomioivat itseohjautuvat asiantuntijaorganisaatiot, etäempatian sekä työn moninaiset muodot.

Yhteiskehitä korostaa asiakkaan ja kumppaneiden osallisuutta kehittämishankkeissa. *Muotoile palveluja* tuo palvelumuotoilun menetelmien yhteiskehittämisaikana fokuksesi. *Kestävät innovaatiot*, joita palvelumuotoilun avulla kehitetään, ovat liiketoiminnan tulevaisuuden kannalta tärkeitä, vastuullisuutta osoittavia menestystekijöitä. Aina ei kuitenkaan tarvitse luoda täysin uutta, vaan välillä *implementointi* on kustannustehokasta ja järkevää.

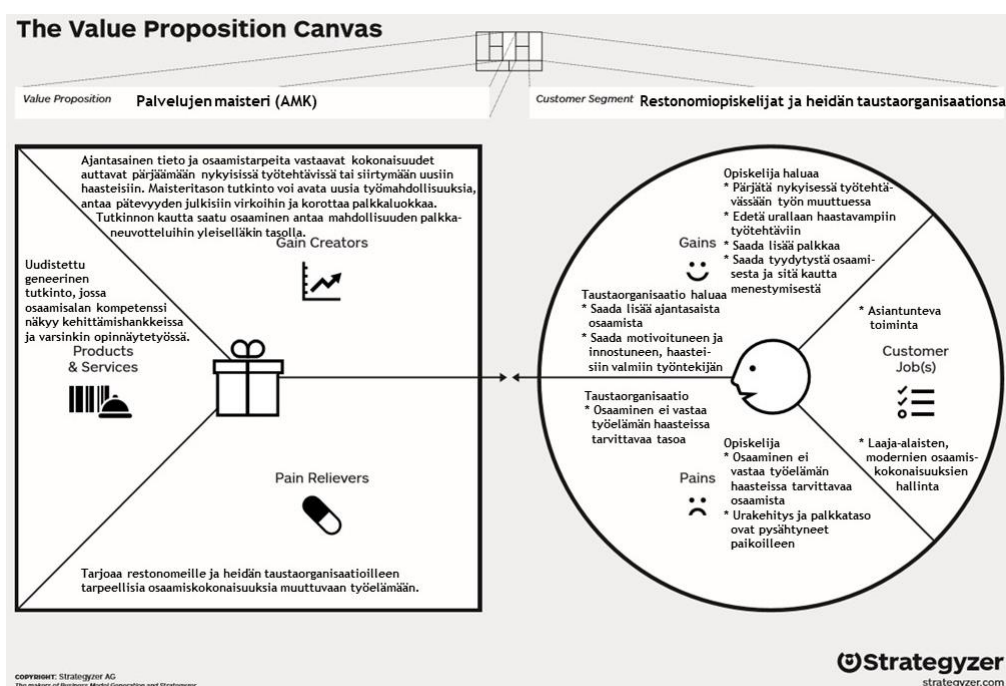
Viesti ja verkostoidu yhdistää kaksi tulevaisuuden työympäristöjen tärkeää toimintoa. *Viestintäkanavien mahdollisuudet*, joista sosiaalinen media on yksi keskeisimmistä, korostavat verkostomaista tapaa toimia. Globaalissa, rajattomassa verkostossa ei tule unohtaa kasvotusten tapahtuvien kohtaamisten merkitystä. *Maineen hallinta* kietoutuu vahvasti viestintäosaamiseen. Sen osaaminen on todella olennaista sekä yksilön että liikkeenjohdon näkökulmasta.

Tee hyvää lisää yhteisen hyvän tekemistä. Tämän syventävän tarjottimen ytimessä on yleishyödyllisen, kolmatta sektoria edustavan organisaation kehittämishanke, jonka opiskelija toteuttaa yhteiskehittämisen menetelmin. *Ekologisuus ja vastuullisuus* ovat asioita, jotka korostuvat tässä kehittämishankkeessa. Näissä asioissa onnistuminen tai ehkäpä vielä enemmän epäonnistuminen vaikuttaa merkittävästi edellä mainittuun maineeseen.

Jaa osaamista poikkeaa eniten nykyisen restonomi (YAMK) -tutkinnon osaamisalueista. *Mentorointia* tarvitaan päivittäin työyhteisöissä, ei vähiten suuren vaihtuvuuden vuoksi. Yritykset järjestävät entistä enemmän itse alan peruskoulutusta. Näihin tarvitaan asiantuntijaosaajia, jotka osaavat jakaa osaamistaan. *Fasilitointi* ja siihen liittyvä metodi- ja prosessiosaaminen tukee myös tätä tarvetta. Sen avulla voidaan myös osallistaa työntekijöitä entistä paremmin oman työyhteisön kehittämiseen. *Valmenna ja rohkaise muutokseen* tuo taitoja ja menetelmäosaamista, joiden avulla kannustetaan parempiin suorituksiin ja valmennetaan yksilöitä ja ryhmiä uusiin tehtäviin alati muuttuvassa työelämässä.

Toimi yrittäjämäisesti kasvattaa yrittäjäosaamisen painoarvoa nykyiseen restonomi (YAMK) -tutkintoon nähden. Yhä useammalle yrittäjyys on määränpää, johon tulevaisuudessa matkailu- ja ravitsemisalallakin liittyvät olennaisesti *alusta- ja kiertotalous, osuuskunnat sekä mikroyrittäjyys*. Yrittäjämäinen tapa toimia on hyvä hallita, vaikkei varsinaisena yrittäjänä toimisikaan.

Uudistuneen tutkinnon arvolupaustaulu (Kuvio 37) muodostuu koulutuksen järjestäjän arvolupauksesta ja restonomiopiskelijoiden ja heidän taustaorganisaatioidensa tarpeista.



Kuvio 37: Uudistuneen tutkinnon arvolupaustaulu

Restonomiopiskelijan ja hänen taustaorganisaationsa tehtävänä on toimia asiantuntevasti ja hallita laaja-alaiset, modernit osaamiskokonaisuudet. Opiskelija haluaa pärjätä nykyisessä työtehtävässään työn muuttuessa, edetä urallaan haastavampiin työtehtäviin, kasvattaa ansiotaan ja saada tyydytystä osaamisestaan ja sitä kautta menestymisestään. Taustaorganisaatio tarvitsee lisää ajantasaista osaamista ja haluaa motivoituneen, työstään innostuneen ja uusiin haasteisiin tarttuvan työntekijän. Opiskelijan tehtävässä onnistumista varjostaa tunne siitä, ettei oma osaaminen vastaa työelämän haasteissa tarvittavaa osaamista. Lisäksi opiskelijaa turhauttaa se, että urakehitys ja palkkataso ovat pysähtyneet paikoilleen. Taustaorganisaatio kokee, ettei organisaation osaaminen vastaa enää sitä tasoa, jota vaativa työelämä edellyttää.

Koulutuksen järjestäjä tarjoaa ratkaisuksi uutta, geneeristä palvelujen maisteri (AMK) -tutkintoa, jossa matkailu- ja ravitsemisalalan kompetenssi näkyy runsaslukuisissa kehittämishankkeissa sekä varsinkin opinnäytetyössä. Arvolupauksessaan koulutuksen järjestäjä helpottaa restonomiopiskelijan ja hänen taustaorganisaationsa kokemia kipupisteitä tarjoamalla uudistetun tutkinnon avulla tarpeellisia osaamiskokonaisuuksia muuttuvaan työelämään. Tutkinto hyödyttää heitä tarjoamalla ajantasaista tietoa ja osaamistarpeita vastaavia kokonaisuuksia. Lisäksi se auttaa pärjäämään nykyisissä työtehtävissä tai siirtymään uusiin haasteisiin. Opiskelijalle palvelujen maisteri (AMK) -tutkinto avaa uusia työmahdollisuuksia ja voi vaikuttaa palkkaukseen positiivisesti.

5 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli ymmärtää restonomi (YAMK) -opiskelijan ja hänen taustaorganisaationsa osaamistarpeita työelämän muuttuessa matkailu- ja ravitsemisalalla. Syvällistä asiakasymmärrystä ja asiakaskeskeistä arvoajattelua kartutettiin palvelumuotoilun menetelmin kehittämistyön eri vaiheissa. Kehittämismenetelmien tuloksista johdettiin kehittämisehdotukset restonomiin ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon painopisteistä tulevaisuudessa.

Tulokset ovat tulevaisuusorientoituneita ja heijastelevat osaamista, jota myös muissa tutkimuksissa on tuotu esille. Valtioneuvoston selvityksessä (Dufva ym. 2017) korostuivat taidot, jolla yksilö pärjää verkostomaisessa ja jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Näistä tärkeinä nähtiin itsensä johtaminen, yhteistyö ja vuorovaikutustaidot, erilaisissa verkostoissa toimiminen ja työyhteisöiden rakentaminen. Tunneälyä ja sosiaalisia taitoja tarvitaan selvityksen mukaan entistä enemmän. Nämä kaikki ovat olennaisia tuloksia myös tässä kehittämistyössä. Mielenkiintoista oli, että selvityskin painotti erityisesti ajattelu- ja vuorovaikutustaitoja substanssitudon ja -osaamisen sijaan. Tämä tukee esitettyä geneeristä palvelututkintoa. Selvitys nostaa substanssin osalta esille lähinnä digitalisaation, liiketoimintaosaamisen ja innovoinnin, jotka kaikki tulevat esiin kehittämisehdotuksissakin. Tulevaisuuden osaajan keskeistä valuetta on monipuolinen osaamis pohja, jossa kokonaisuuksien hahmottaminen korostuu.

Opinnäytetyöprosessi kesti lähes 1,5 vuotta, mutta säilyi loppuun saakka mielenkiintoisena ja antoisana ajoittaisesta raskaudesta huolimatta. ReKey-hankkeeseen liittyvä restonomi (YAMK) -tutkinnon kehittäminen oli matkailu- ja ravitsemisalalla pitkään työskennelleelle ammatinopettajalle innostava mahdollisuus. Palvelumuotoilun erilaiset menetelmälliset ratkaisut tulivat tutuiksi kehittämistyön eri vaiheissa. Ensimmäisessä tulevaisuusverstaassa oli jossain määrin teknisiä haasteita, mutta niistä opittiin. Toinen verstaas Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa sujuikin jo erinomaisesti. Vaikeinta jälkimmäisessä oli saada opiskelijoita osallistumaan työpajaan. Sähköpostikutsut ja kollegan välittämät tiedot tulevaisuusverstaasta eivät autta- neet, vaan piti mennä itse paikan päälle rekrytoimaan osallistujia. Tutkijan oma rooli ja luotettavuus ovatkin merkityksellisiä tekijöitä, kun osallistujille tiedotetaan tutkimuksen tarkoi- tuksesta, mahdollisista vaikutuksista ja anonyymiteetin säilymisestä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tekijälleen inspiroivin menetelmistä oli restonomipeli, jonka suunnittelemisen ja toteuttami- nen oli omaa osaamista rikastava kokemus. Itse pelisessiot herättivät ihastusta ja mielenkiin- toa menetelmää kohtaan kaikissa osallistujissa. Olisi hienoa, jos yhteiskehittämisen metodeja voisi tälläkin tavalla jalkauttaa työyhteisöihin. Toiminnallinen muotoilupeli antoi osaamistar- peiden suhteen varmasti kohdennetumpia ja monipuolisempia tuloksia kuin perinteinen haas- tattelututkimus. Tästä olivat myös osallistujat yhtä mieltä. Trendikortit ja niistä johdetut skenaariot tulevaisuusorientoituneina menetelminä toivat opinnäytetyöhön avarakatseisuutta ja osoittivat, että mahdollisia työn tulevaisuuksia on useita.

Evaluaatiokierros järjestettiin, koska haluttiin arvioida osaamistarpeita vielä uudelleen. Nii- den ennakoitiin olevan varsin samankaltaisia edellisvuotisten opiskelijoiden tarpeisiin verrat- tuna. Tämä hypoteesi osoittautui oikeaksi. Osaamistarpeille ideoitiin asiasisältöjä 8x8 -mene- telmällä, joka toimi tässä pienessä ryhmässä hyvin.

Nykytila-analyysi oli luonteva tapa kartoittaa, mitä restonomi (YAMK) -tutkinnosta tiedetään tällä hetkellä. Työn murrosta matkailu- ja ravitsemisalalla työntekijän ja -antajan kokemana haluttiin lähestyä syvähaastattelun avulla. Aiemmat kokemukset empatiakartan käytöstä in- noittivat kokeilemaan sitä tällaisessa kontekstissa. Syvällistä ja todellista kokemusta haettiin tässäkin, asiakkaan sijaan tosin haastateltavasta. Myös empatiakartta herätti kiinnostusta osallistujissa ja toimi yllättävän hyvin keskustelunomaisen syvähaastattelun pohjana.

Fiktiivinen esite toimi testaustilanteessa hyvin ja se konkretisoi tekemisen. Kehittämisideoi- den testaamiseen olisi voinut käyttää vieläkin enemmän aikaa ja iteraatiota. Työn teoreetti- sessä viitekehyksessä käsiteltiin asiakaskeskeisestä liiketoimintalogiikkaa. Sen mukaan arvo tulisi muodostaa yhdessä asiakkaan kanssa. Tämä asiakaskeskeinen logiikka kulki läpi kehittä- mistyön ja kulminoitui kehittämis ehdotusten yhteydessä esitettyyn arvolupaustaluun. Se toi näkyväksi ymmärryksen restonomiopiskelijan ja hänen taustaorganisaationsa osaamistarpeista

ja sen, miten uudistettu tutkinto voi muodostaa heille arvoa. Moritz (2005, 57) toteaa palvelumuotoilun hyödyttävän samanaikaisesti sekä asiakasta että palveluntarjoajaa. Jos uudistettu tutkinto onnistuu vastaamaan odotuksiin ja muodostaa kaivattua arvoa asiakkaissa, on se itsessään arvokas myös koulutuksen järjestäjälle.

Palvelumuotoiluinnovaatioprosessimalli toimi tässä kehittämishankkeessa hyvin ja menetelmävalinnat olivat onnistuneet. Pitkää prosessia olisi voinut ehkä tiivistää, mutta työelämään liittyvät haasteet asettivat aikaraamit kehittämistyölle. Opinnäytetyön varsinainen kirjoitusprosessi pysyi hyvin suunnitellussa aikataulussa.

5.1 Mitä tästä kaikesta saatiin?

Nykyinen koulutusohjelmiin perustuva restonomi (YAMK) -tutkintomalli ohjaa opiskelijan tutkinnolle asettamia odotuksia. Tämä oli nähtävissä tässäkin työssä opiskelijoiden vastauksissa, jotka koskivat tutkinnon sisältöodotuksia ja osaamistarpeita. Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelma kohdentuu selkeämmin restonomin substanssiin kuin Laurea ammattikorkeakoulun palvelumuotoilun (aiemmin palvelujen asiakas-keskeinen kehittäminen) koulutusohjelma. Koulutusohjelman fokus ohjaa erilaiseen tulkintaan keskeisistä osaamisista.

Molemmissa ammattikorkeakouluissa osaamistarpeet olivat yleisellä tasolla varsin yhtenevät. Asiasisältöjen osalta Haaga-Heliassa kuitenkin korostuvat: johtajaosaaminen, erilaiset kehittämishankkeet ja niiden syvälinen analysointi, riskianalyysit, oman alan rajat ylittävät harjoitustehtävät ja yhteisen hyvän lisääminen.

Laurea ammattikorkeakoulun opiskelijoiden vastauksista näkyi selkeästi, että opiskelijat odottivat opinnoilta aika lailla eri asioita kuin tutkinnon vaatimustaso edellyttäisi. Näistä esimerkiksi mainittakoon harjoittelujaksot ja yritysvierailut. Opiskelijat tuntuivat kaipaavan konkreettista palvelumuotoilijan erikoisammattitutkintoa, eivät niinkään maisteritason käsitteellistä, tutkijakeskeistä osaamista. Fasilitointiosaaminen on tärkeää, muttei yksin muodosta EQF7-tason osaamista. Sen hallitseminen on tarpeellista kenelle tahansa, mutta koska se ei ole restonomi yamk-koulutuksen keskeisintä ydintä, sai se kehittämis ehdotuksessa pienemmän painoarvon kuin opiskelijat halusivat. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittajalta edellytetään koulutuksen ja työkokemuksen kautta saatua substanssiosaamista. Jos sitä ei ole, jää sen hankkiminen itsenäisen työskentelyn varaan.

Edellä kuvattuun vaikuttaa varmasti se, ettei opiskelijoilla ole aiempaa kokemusta palvelumuotoilusta. Kehittämistyössä innokkaina vasta-alkajina he halusivat saada kaiken mahdollisen osaamisen spesifiltä alalta. Restonomi (AMK) -opiskelijalla, joka jatkaa osaamisalaansa täydentävässä koulutusohjelmassa ylemmässä ammattikorkeakoulututkinnossa, on pohjana

matkailu- ja ravitsemisalan substanssiosaaminen, jolle hän rakentaa uutta osaamista. Geneerinen palvelujen maisteri (AMK) -tutkinto poistaisi tämän ongelman, koska se ei sisällä erillistä koulutusohjelmatarjontaa, joka ohjaa erilaisiin tulkintoihin ja odotuksiin.

Palvelujen maisteri (AMK) -tutkinto nostaisi keskeisen palveluelinkeinon toiminnan fokukseen. Kun substanssiosaaminen joka tapauksessa hankitaan AMK-tutkinnon avulla ja työelämässä, olisi uudistettu tutkinto helposti siirrettävissä ja hyödynnettävissä valtakunnallisesti myös muissa palveluun liittyvissä tutkinnoissa. Tälläkin hetkellä ylemmissä ammattikorkeakoulututkinnoissa on opiskelijoita monelta eri alalta ja erilaisista koulutustaustoista. Välillä syntyy hämmentäviä tilanteita, kun opiskelija ei ymmärrä, miksi tehtävät liittyvät matkailu- ja ravitsemiselinkeinon. Kaikki eivät tiedosta opiskelevansa restonomi (YAMK) -tutkintoa. Tämä ei ole sinänsä ihme, koska nykyisissä opetussuunnitelmassakaan ei välttämättä mikään viittaa kyseiseen alaan. Kun tutkinto jo nyt on varsin geneerinen, tulisi sitä korostaa entistä enemmän tulevaisuudessa ja osoittaa oman toimialan erityisosaaminen kehittämishankkeiden ja opinäytetyön kautta. Osaamisala voitaisiin tarvittaessa tuoda esille tutkintonimen yhteydessä. Kaikilla aloilla se ei liene kuitenkaan ole edes tarpeellista.

Oppilaitokset, jotka haluavat säilyttää restonomiprofiilin, voivat jatkaa edelleen yhteistyötä matkailu- ja ravitsemiselinkeinon kanssa. Yhteiset kehittämisprojektit alan yritysten kanssa varmistavat myös alueellisen erityisosaamisen. Koko matkailu- ja ravitsemisalalle olisi hyödyksi, jos spesifit ja tietyille osaamisalueelle painottuvat kapea-alaiset opetussuunnitelmat korvattaisiin yleispätevällä palvelujen tutkinnolla. Se toisi avarakatseisuutta ja alat ylittävää yhteistyötä aiempaa enemmän. Tämä olisi tulevaisuudessa kestävä innovaatiotoiminnan kanalta ratkaisevaa.

Yhteinen tutkintonimike, joka lisäksi toisi maisteritason näkyväksi, selkeyttäisi nykyistä käytäntöä ja lisäisi tutkinnon ja koko palvelualan arvostusta. Kaikille ei edelleenkään ole itseltään selvää, mitä alaa restonomi tai tradenomi edustaa. Kehittämistyössä kävi ilmi useaan otteeseen, ettei työnantajilla ole juurikaan käsitystä restonomi (YAMK) -tutkinnon ja tiedeyliopiston maisteritutkinnon samanarvoisuudesta. Yhä edelleen alalla ajatellaan, että maisteritasoinen restonomi on suorittavan tason tehtäviin osallistuva riviesimies, jolle ei kuulu tulevaisuuden ennakointiin liittyvä skenaariotyöskentely tai muut johtotason tehtävät. Päivittäisjohtaminen, keittiötoiminnan osaaminen ja tarjoilijoiden perehdyttäminen eivät kuitenkaan ole EQF7-tason mukaisia työtehtäviä.

Eurooppalaisen tutkintojen viitekehyksen (Euroopan komissio 2008) mukaan tämän tason tutkinnon suorittaneella asiantuntijalla on pitkälle erikoistuneet, osittain alansa huippuosaimista vastaavat tiedot ja hän kykenee erikoistuneilla ongelmanratkaisutaidoillaan uusien tietojen ja menettelyjen kehittämiseen ja eri alojen tietojen yhdistämiseen. Tutkinto antaa hänelle pätevyyden monimutkaisten, ennakoimattomien ja uusien strategia lähestymistapojen

vaativien työ- tai opintoympäristöjen johtamiseen ja muuttamiseen. On turha odottaa muilta arvostusta matkailu- ja ravitsemisalaa kohtaan, kun alan omatkaan toimijat eivät tunnista nykyistä osaamista, saati hyödynnä sitä. Surullista oli myös se, ettei yamk-restonomiopiskelijoiden juurikaan kuviteltu hyödyntävän tutkinnon kautta saatavaa osaamista uusien, korkeammalle kurkottavien tavoitteiden parissa.

Toisaalta ei arvostuksen puutteesta voi pelkästään työnantajia syyttää. Osa restonomi (YAMK)-tutkintoa opiskelevista tai sen suorittaneista työskentelee edelleen koulutukseensa nähden varsin vaatimattomissa työtehtävissä. Tässä yhteydessä voisikin peräänkuuluttaa matkailu- ja ravitsemisalan ammattilaisille lisää kunnianhimoa ja uskallusta tarttua rohkeammin uusiin haasteisiin. Aina niitä ei tarvitse etsiä oman organisaation ulkopuolelta. Uusi osaaminen kannattaa tuoda selkeästi esille myös omalle esimiehelle. Tietämättömyys voi estää urakehityksen ja katkeroittoaakin. Esimiesten tulisi rohkeasti hyödyntää tutkinnon kautta päivitettyä uutta osaamista ja antaa nykyisen työtehtävän ylittäviä haasteita alaisilleen. Pelätäänkö sitenkin, että juuri kouluttautunut alainen ohittaa oman osaamisen vai miksi liian usein yrityksen sisältä löytyvä tietotaito unohdetaan?

5.2 Eettiset näkökohdat

Yhteiset pelisäännöt, kuten eettisesti kestävien tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmien noudattaminen ja avoimuuden korostaminen, luovat Ronkaisen ym. (2013, 152) mukaan hyvän tutkimuseettisen perustan tutkimuksen tekemiselle ja vaikuttavat sen valideuteen. Työelämälähtöisessä kehittämistyössä on tärkeää, että tutkimuksen kohteena olevat ihmiset tietävät työn lähtökohdat, sen tavoitteet ja oman roolinsa kehittämistä edistävässä hankkeessa. Osallistujat vapautuvat ja antavat totuudenmukaisia vastauksia varsinkin silloin, kun kehittämistyössä ei paljastu missään vaiheessa heidän identiteettinsä. (Ojasalo ym. 2015a, 48.)

Työssä on noudatettu hyviä tieteellisiä käytäntöjä eli totuudenmukaisuutta, täsmällisyyttä kehittämistyössä sekä tulosten tallentamisessa, niiden esittämisessä ja evaluoinnissa (Ronkainen ym. 2013, 152). Kaikki osallistujat ovat lähteneet mukaan kehittämistyöhön vapaaehtoisesti. ReKey-hanke on esitelty osallistujille ennen varsinaista menetelmällistä osuutta. Tulevaisuusverstaasiin osallistuneilta opiskelijoilta on kerätty suostumuslomakkeet, joissa on vielä selvitetty, miten aineistoa käsitellään jatkossa. Työpajat on videoitu ja niissä syntyneet materiaalit on tallennettu ainoastaan tutkimuksen ajaksi. Restonomipeli-tapaamiset lähiesimiesten kanssa on nauhoitettu ja litteroitu. Jokaisesta lopputuloksesta on otettu valokuva, joka on lähetetty osallistujille sekä tallennettu kehittämistyötä varten. Trendikortit ja niitä seurannut skenaariotyöskentely on tehty pienryhmässä. Näiden menetelmäkuvausten käyttämiseen tässä työssä on saatu kaikilta osallistujilta lupa. Empatiakartan avulla tehdyt syvähaastattelut on nauhoitettu ja litteroitu. Alustavien kehittämis ehdotusten testaukset on myös nauhoitettu. Testausmateriaali on kuvattu työssä, jolloin on saatu näkyväksi tehdyt muutokset lopullisiin

kehittämisehdotuksiin. Opinnäytetyön raportissa kaikki tutkimuksen aineisto esitetään anonyymisti.

Kehittämistyötä voidaan pitää tapaustutkimuksena, jota on toteutettu palvelumuotoilun prosessimallilla ja siihen kuuluvilla työmenetelmillä. Työn kehittävästä otteesta johtuen luotettavuuden arvioinnissa on käytetty toimintatutkimukseen liittyviä periaatteita. Kehittämistyö on toimintaan perustuva tutkimus, jota arvioidaan mm. historiallisen jatkuvuuden, reflektiivisyyden ja dialektisuuden näkökulmista (Heikkinen & Syrjä 2010, 149). Historiallinen jatkuvuus tarkoittaa tässä työssä sitä, että kehittämishanketta tarkastellaan työn jatkuvan muutoksen näkökulmasta. On selvitettävä, mitkä seikat ovat tähän vaikuttaneet ja osattava ennakoita, mitä tulevaisuudessa tapahtuu.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan ymmärryksellä ja tulkinnalla on iso merkitys, siksi jatkuva reflektointi työn edetessä on tärkeää. Reflektiivisyysperiaatteen noudattaminen tuo kehittämistyöhön läpinäkyvyyttä, koska opinnäytetyön tekijä kuvaa työssä aineistoaan, käytettyjä menetelmiä ja prosessin etenemistä (Heikkinen & Rajala 2010, 152 - 154.) Kehittämistyön tekijä on itse restonomi (YAMK) -opiskelija. Työn luotettavuuden kannalta on tärkeää pitää omat mielipiteet ja näkökulmat erillään tutkittavien katsantokannoista. Tässä työssä palvelumuotoiluprosessin jokaisen vaiheen kohdalla on kuvattu, mitä tietoa kehittämistyössä on haluttu saada selville ja millä menetelmin. Kaikki käytetyt menetelmät on perusteltu ja niiden eteneminen on havainnollistettu työssä yksityiskohtaisesti ja mahdollisimman läpinäkyvästi.

Dialektisuudella kehittämistyössä tarkoitetaan sitä, että työhön on sisällytetty useampia, osin ristiriitaisiakin näkökulmia (Heikkinen & Rajala 2010, 155). Tähän on pyritty tässä kehittämistyössä selvittämällä niin opiskelijoiden, työnantajien kuin elinkeinonkin osaamistarpeita.

5.3 Eteneminen jatkossa

Tässä opinnäytetyössä keskityttiin asiakasnäkökulmaan. Palvelun muotoilu ja kehittämistyö jatkuvat vielä lanseerauksen jälkeenkin (Moritz 2005, 47). Restonomi (YAMK) -tutkinnon kehittäminen jatkuu. Holistisen kokonaisymmärryksen kannalta voisi olla tarpeellista yhdistää yhteistoiminnalliseen kehittämistyöhön myös koulutuksen järjestäjät. Lisäksi olisi mielenkiintoista saada näkemyksiä restonomin osaamistarpeista myös pääkaupunkiseudun ulkopuolelta.

Kansainvälistä Master-tason tutkintoa koskevaa tutkimusta olisi ollut kiinnostavaa reflektoida nyt saatuihin tuloksiin nähden. Sellaista ei valitettavasti matkailu- ja ravitsemisalalta löytynyt. Alan koulutus painottuu pitkälti vielä kansainvälisesti tarkasteltuna käytännönläheisiin, alempiin Bachelor-tason tutkintoihin.

Tulevaisuudessa olisi tarpeellista tutkia erityisesti restonomi (YAMK) -tutkinnon suorittaneita, heidän taustojaan, työllistymistään ja tutkinnon vaikuttavuutta. Haaga-Helian ja Haagan

alumnien "Restonomit työelämässä" -tutkimus oli mielenkiintoinen, mutta niputti valitettavasti vielä alemman ja ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneet restonomit yhteen. Restonomi (AMK) -tutkintoon keskittyi myös vuonna 2012 tarkistettu Annikki Mikkosen väitöskirja, joka tutki matkailu-, ravitsemis-, ja talousalan ammattikorkeakoulutuksen vaikutavuutta työelämän näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena tässä työssä olivat vuosina 2000 - 2007 valmistuneet restonomiopiskelijat, jolloin yamk-tutkinnon suorittaneita ei vielä juuri-kaan ollut. Kuitenkin jo tuolloin restonomi (YAMK) -tutkinnolle nähtiin selkeä tarve palveluorganisaatioita kehittävässä, vaativissa johtamis- ja asiantuntijatehtävissä niin valmistuneiden restonomien kuin työelämänedustajienkin mielestä (Mikkonen 2012, 197, 270).

Baker (2016, 69 - 70) esittää, että tulevaisuudessa tarkkojen työtehtävien sijaan keskitytään rooleihin ja niiden kuvaamiseen. Tiimit roolitetaan kuin näytelmässä ja rooleihin haetaan juuri tähän esitykseen parhaiten sopivat persoonat. Työn viehätys on työntekijälle siinä, että hän saa työskennellä yhdessä erilaisten sidosryhmien kanssa monialaisissa tiimeissä, missä he voivat käyttää ja kehittää taitojaan, kunnes seuraavaan projektiin valitaan taas uusi kokoonpano. Tällaiseen tulevaisuuteen sopii erinomaisesti palvelujen maisteri (AMK) -tutkinto.

Lähteet

Painetut

- Adamsson, K., Lehtinen, E., Ohtonen, P. & Väyrynen, J. 2017. Restonomit työelämässä. Restonomien (AKM ja ylempi AMK) valtakunnallinen palkka- ja työllisyystutkimus 2005, 2011 ja 2016. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Baker, T. 2016. *The End of the Job Description*. New York: Palgrave Macmillan.
- Bettencourt, L.A., Lusch, R.F. & Vargo, S.L. 2014. A Service Lens on Value Creation: Marketing's Role in Achieving Strategic Advantage. *California Management Review*, 57 (1), 44 - 66.
- Brown, T. 2008. Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86 (6), 84 - 92.
- Curadale, R. 2013. *Service Design. 250 essential methods*. Los Angeles: Design Community College.
- Foglieni, F., Villari, B. & Maffei, S. 2018. *Designing Better Services. A Strategic Approach from Design to Evaluation*. Cham: Springer Nature.
- Gray, D., Brown, S. & Macanuso, J. 2010. *Gamestorming. A Playbook for Innovators, Rulebreakers and Changemakers*. Sebastopol, CA: O'Reilly.
- Grönroos, C. 2007. In Search of a New Logic for Marketing. *Foundations of Contemporary Theory*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Grönroos, C. 2008. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20 (4), 298 - 314.
- Grönroos, C. & Voima, P. 2013. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 41 (2), 133 - 150.
- Haapala, L. 2016. *Joustava työ, epävarma elämä*. Helsinki: Like Kustannus.
- Heikkinen, H.L.T. & Syrjälä, L. 2010. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Vantaa: Hansaprint, 144 - 162.
- Heinonen, K. & Strandvik, T. 2015. Customer-dominant logic: foundations and implications. *Journal of Service Management*, 29 (6/7), 472 - 484.
- Heinonen, K. & Strandvik, T. 2018. Reflections on customers' primary role in markets. *European Management Journal*, 36 (1), 1 - 11.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.-J., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. 2010. A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, 21 (4), 531 - 548.
- Heinonen, K., Strandvik, T. & Voima, P. 2013. Customer dominant value formation in service. *European Business Review*, 25 (2), 104 - 123.
- Hiltunen, E. 2012. *Matkaopas tulevaisuuteen*. Helsinki: Talentum Media.
- Hiltunen, E. 2017. *Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa. Trendit ja ilmiöt*. Jyväskylä: Docendo.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. *Tutki ja kirjoita*. 18. painos. Helsinki: Tammi.

Ideapakka. 2017. Palvelumuotoilu. IMPROVment.

Kokkonen, V., Kuuva, M., Leppimäki, S., Lähteinen, V., Meristö, T., Sampsa, P & Sääskilahti, M. 2005. Visioiva tuotekonsepti. Työkalu tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjaamiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Kumar, V. 2013. 101 Design Methods. A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization. Hoboken: John Wiley & Sons.

Lehtonen, K. & Lehto, P. 2014. Muotoilu innovaatiotoiminnassa. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 20 - 29.

Liedtka, J., Ogilvie, T. & Brozenske, R. 2014. The Designing for Growth Field Book: A Step-by-Step Project Guide. New York: Columbia University Press.

Lusch, R.F. & Vargo, S.L. 2014. Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities. Cambridge: Cambridge University Press.

Malaska, P. 2013. Tulevaisuuksista tietämisen lähtökohdat. Teoksessa Kuusi, O., Bergman, T., Salminen, H. (toim.) Miten tutkimme tulevaisuuksia? 3., uudistettu painos. Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura, 14 - 30.

Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Helsinki: WSOY.

Meristö T. 2013. Skenaariotyöskentely strategisessa johtamisessa. Miksi skenaarioita? Teoksessa Kuusi, O., Bergman, T., Salminen, H. (toim.) Miten tutkimme tulevaisuuksia? 3., uudistettu painos. Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura, 179 - 187.

Mikkonen, A. 2012. Matkailu-, ravitsemis- ja talousalan ammattikorkeakoulutuksen vaikuttavuus työelämän näkökulmasta. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Ojala, K. 2017. Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot työmarkkinoilla ja korkeakoulujärjestelmässä. Väitöskirja. Turun yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Turku.

Ojasalo, K. 2017. Monialaista uuden luomista ja yhteisöllistä oppimista hanketoiminnassa - Esimerkkejä Laurean Master-koulutuksesta. Teoksessa Mäki, K., Vanhanen-Nuutinen, L. & Kotila, H. (toim.) AMK-maisteri - Työelämän moniosaaja. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 122 - 132.

Ojasalo, K., Koskelo, M. & Nousiainen, A. 2015. Foresight and Service Design Boosting Dynamic Capabilities in Service Innovation. Teoksessa Agarwal, R., Selen, W., Roos, G. & Green, R. (toim.) The Handbook of Service Innovation. Lontoo: Springer, 193 - 212.

Ojasalo, K. & Ojasalo, J. 2015. Adapting Business Model Thinking to Service Logic: An Empirical Study on Developing a Service Design Tool. Teoksessa Gummerus, J. & Von Koskul, C. (toim.) The Nordic School - Service Marketing and Management for the Future. Helsinki: CERS, Hanken School of Economics, 309 - 333.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.- 4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Oksanen, K. 2017. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1.osa. Jaettu ymmärrys työn murroksesta. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. 2014. Value Proposition Design. Hoboken: John Wiley & Sons.

Polaine, A., Løvlie, L. & Reason, B. 2013. Service Design. From Insight to Implementation. New York: Rosenfeld Media.

Raeste, J-P. 2018. Näin pysyt työelämän vauhdissa. Helsingin Sanomat 15.2.2018.

Reason, B., Løvlie, L. & Flu, M. B. 2016. Service Design for Business. A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience. Hoboken: John Wiley & Sons.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavialinen, E. 2013. Tutkimuksen voima-
sanat. 1. - 2. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2001. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 158 - 169.

Siekinen, K. 2001. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 43 - 58.

Stickdorn, M. 2013. 5 Principles of Service Design Thinking: A Dynamic Language for a Dynamic Approach. Teoksessa Stickdorn, M. & Schneider, J. (toim.) This is Service Design Thinking. Basics - Tools - Cases. 3. nidottu painos. Amsterdam: BIS Publishers, 34 - 45.

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This is Service Design Doing. Applying Service Design Thinking in the Real World. A Practitioner's Handbook. Sebastopol: O'Reilly Media.

Strandvik, T. & Heinonen, K. 2015. Essentials of Customer Dominant Logic. Teoksessa Gummerus, J. & Von Koskul, C. (toim.) The Nordic School - Service Marketing and Management for the Future. Helsinki: CERS, Hanken School of Economics, 111 - 128.

Tapani, A. & Sinkkonen, M. 2017. Kokemuksesta teoriaan - Työelämäkytkös AMK-maisteripe-
dagogiikan ytimessä. Teoksessa Mäki, K., Vanhanen-Nuutinen, L. & Kotila, H. (toim.) AMK-
maisteri - Työelämän moniosaaja. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 103 - 110.

Toiminen, M. 2017. Välähdyksiä tulevaisuudesta. Kymmenen teesiä uuden työn syntymisestä,
yritysten muutoksesta ja yksilön mahdollisuuksista työn murroksessa. Helsinki: Mindmill
Network.

Tschimmel, K. 2012. Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. Proceedings of the
XXIII ISPIIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience. Barcelona.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

Vaajakallio, K. 2012. Design games as a tool, a mindset and a structure. Väitöskirja. Aalto
University, School of Arts, Design and Architecture. Helsinki.

Van Dijk, G., Raijmakers, B. & Kelly, L. 2013. What are the tools of Service Design? Teoksessa
Stickdorn, M. & Schneider, J. (toim.) This is service design thinking. Basics - Tools - Cases. 3.
nidottu painos. Amsterdam: BIS Publishers, 148 - 213.

Vargo, S.L. & Lusch, R.F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of
Marketing, 68 (1), 1 - 17.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Yin, R. K. 2014. Case Study Research. Design and Methods. 5. painos. Los Angeles: SAGE.

Sähköiset

A 421/2012. Asetus yliopistojen tutkinnoista annetun valtioneuvoston asetuksen liitteen muuttamisesta. Viitattu 22.4.2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2012/20120421>

A1129/2014. Asetus ammattikorkeakouluista. Viitattu 22.2.2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141129>

A120/2017. Asetus tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien viitekehyksestä. Viitattu 22.2.2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20170120>

Arene. 2016. Ammattikorkeakoulujen maisterikoulutus osaamisen uudistajana ja kansallisena koulutusinnovaationa. Viitattu 20.2.2018. <http://arene.fi/sites/default/files/PDF/2016/YAMK-RAKE/Ammattikorkeakoulujen%20maisterikoulutus%20osaamisen%20uudistajana%20ja%20kansallisena%20koulutusinnovaationa-raportti.pdf>

Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R. & Myllyoja, J. Kohti jaettava ymmärrystä työn tulevaisuudesta. Valtion selvitys- ja tutkimustoiminta. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 31.3.2018. http://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/33_kohti-jaettava-ymmarrysta-tyon-tulevaisuudesta.pdf/61a65884-3d8e-46ae-adce-dba625067df5?version=1.0

ETLA. 2015. Työn murros: joustavuus ja sopeutumiskyky muuttavat uhan mahdollisuudeksi. Viitattu 4.1.2018. <https://www.etla.fi/uutiset/tyon-murros-joustavuus-ja-sopeutumiskyky-muuttavat-uhan-mahdollisuudeksi/>

Euroopan komissio. 2008. Eurooppalainen tutkintojen viitekehys elinikäisen oppimisen edistämiseksi. Viitattu 2.1.2018. https://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-eqf/files/leaflet_fi.pdf

Heikkinen, V.A., Kortelampi, S. & Verhelä, P. 2015. Vieraanvaraisuusalan peruskäsitteet. Viitattu 6.3.2018. <http://www.silab.fi/wp-content/uploads/2015/03/vieraanvaraisuusalan-ka-sitteet.pdf>

Kiiski Kataja, E. 2016. Megatrendit 2016. Tulevaisuus tapahtuu nyt. Viitattu 2.1.2018. https://media.sitra.fi/2017/02/23211717/Megatrendit_2016.pdf

Koskelo, M., Nousiainen, A. 2017. Futures Fit TM. Viitattu 5.11.2017. <http://trademark.markify.com/trademarks/ctm/futures+fit/016167397>

Moritz, S. 2005. Service Design. Practical access to an evolving field. Köln: Köln International School of Design. Viitattu 31.3.2018. https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/4

Opetushallitus. 2018. Opintopolku. Ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.2.2018. <https://opintopolku.fi/wp/ammattikorkeakoulu/>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2015. Suomi osaamisen kasvu-uralle. Ehdotus tutkintotavoitteista 2020-luvulle. Viitattu 20.2.2018. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75163/tr14.pdf>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 31.3.2018. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_2.html

Salmenkivi, E. 2008. Arviointitaksonomiat. Helsingin yliopisto. Viitattu 21.2.2018. <http://blogs.helsinki.fi/filosofiandidaktiikka/files/2008/02/ADarviointiTaksonomiat14.pptx>

SURE. 2018. Suomen Restonomit ry. Restonomi. Viitattu 20.2.2018. <http://www.sure.fi/restonomi>

UNDP. 2016. Human Development Report 2016. Human Development for Everyone. Viitattu 4.1.2018. http://www.fi.undp.org/content/finland/fi-fi/home/library/human_development/publication_1/

Vanderbilt University Center for Teaching. 2018. Bloom's Taxonomy. Viitattu 21.2.2018. <https://cft.vanderbilt.edu/guides-sub-pages/blooms-taxonomy/>

Vipunen. 2017. Opetushallinnon tilastopalvelu. Viitattu 20.2.2018. https://vipunen.fi/fi-fi/_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/fi-fi/Raportit/Ammattikorkeakoulujen%20tutkinnot%20-%20koulutusala.xlsb

WEF. 2016. The Future of Jobs. Viitattu 4.1.2018. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

Julkaisemattomat

Halava, I. 2017. Murrosajan arvontuottaminen ja nousukauden askelmerkkejä. Tulevaisuustutkijan esitelmä 28.3.2017. Helsinki.

ReKey. 2016. Hankehakemus. Restonomien koulutuksen ja elinkeinon yhteiskehittäminen, ReKey-hanke. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Siilasmaa, R. 2017. Digitaalisuus ja työn tulevaisuus. Hallituksen puheenjohtajan esitelmä 28.3.2017. Nokia ja F-Secure Oy. Helsinki.

Talonen, A. 2017. Jakamistalous ja osuuskunnat. Projektipäällikön esitelmä 8.3.2017. Tampereen yliopiston tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1: Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2015a, 54)	10
Kuvio 2: Kehittämistyön viitekehys	12
Kuvio 3: Bloomin taksonomia (mukaillen Vanderbilt University Center for Teaching 2016)....	18
Kuvio 4: Erilaiset markkinoinnin näkökulmat (mukaillen Strandvik & Heinonen 2015, 116)....	19
Kuvio 5: CDL:n mukainen palvelutapahtuma (Heinonen & Strandvik 2015, 476)	20
Kuvio 6: Arvokeskiön muuttuminen (Heinonen & Strandvik 2018, 6)	21
Kuvio 7: Kehittämistehtävän lähtökohtana oleva palvelutilanne.....	23
Kuvio 8: Palveluinnovaatioprosessimalli (Ojasalo ym. 2015b, 202)	26
Kuvio 9: Kehittämistyössä käytetty prosessimalli (mukaillen Ojasalo ym. 2015b, 202)	27
Kuvio 10: Laurean osaamistarpeita tulevaisuusverstaassa.....	29
Kuvio 11: Tulevaisuusverstaas-työpaja Haaga-Heliassa.....	29
Kuvio 12: Restonomipelin osaamis- ja taitokortit (korttien kuvat: Pixabay)	31
Kuvio 13: Restonomipelin pelilauta ja esimerkki lopputuloksesta (korttien kuvat: Pixabay) ..	31
Kuvio 14: Tulevaisuussignaalien ryhmittelyä.....	33
Kuvio 15: Mukailtu Kruppin kaavio (Kokkonen ym. 2005, 39).	34
Kuvio 16: Skenaariotyöskentelyn suodatinmalli (Meristö 2013, 186).	35
Kuvio 17: Skenaariotyöskentelyn markkinasuodatin	35
Kuvio 18: Skenaariotyöskentelyn yhteiskuntasuodatin	36
Kuvio 19: Skenaariotyöskentelyn teknologiasuodatin	36
Kuvio 20: Ideointipajan osaamistarpeita	37
Kuvio 21: Laurean ja Haaga-Helian osaamistarpeet yhdistyvät.....	38
Kuvio 22: Laurean opiskelijoiden osaamistarpeet ja kehitysideat (kuvat: Pixabay)	43
Kuvio 23: Haaga-Helian opiskelijoiden osaamistarpeet ja kehitysideat (kuvat: Pixabay)	45
Kuvio 24: Restonomin osaamistarpeiden painottuminen taustaorganisaatioiden näkökulmasta	48
Kuvio 25: Tärkeimmät pakolliset osaamistarpeet (kuvat: Pixabay).....	49

Kuvio 26: Trendikortti "Maksullisen koulutuksen nousu"	50
Kuvio 27: Evidenssit maksullisen koulutuksen noususta	51
Kuvio 28: Trendikortti "Harrastuksesta työ"	52
Kuvio 29: Evidenssit "Harrastuksesta työ" -kortin takaa.....	52
Kuvio 30: Osaamisen tulevaisuuden skenaariomallit	53
Kuvio 31: Evaluaatiokierroksen satoa	54
Kuvio 32: Synteesi matkailu- ja ravitsemisalan ammattilaisen kokemasta työn murroksesta..	57
Kuvio 33: Kehittämistulosten ryhmittelyä	61
Kuvio 34: Kuvakollaasi kehittämisideoista.....	66
Kuvio 35: Fiktiivisen esitteen markkinointiteksti	67
Kuvio 36: Palvelujen maisteri (AMK) -tutkinnon sisältökokonaisuudet	70
Kuvio 37: Uudistuneen tutkinnon arvolupaustaulu.....	72
Taulukot	
Taulukko 1: EQF7-tason olennaiset oppimistulokset (Euroopan komissio 2008)	16
Taulukko 2: Kehittämistyössä käytetyt menetelmät	27
Taulukko 3: Syvähaastatteluihin osallistuneet matkailu- ja ravitsemisalan ammattilaiset.....	40
Taulukko 4: Kymmenen keskeistä osaamisaluetta	62

Liitteet

Liite 1: Työpajojen kulku ja ajankäyttö	88
Liite 2: Restonomipelin lauta ja esimerkit pelikorttien ryhmittelystä	90
Liite 3: Syvähaastatteluiden kulku.....	91

Liite 1: Työpajojen kulku ja ajankäyttö

Opinnäytetyöpaja (Tommola) 9.12.2016 klo 16.00 - 17.30 Laureassa luokka 236

ReKey-hankkeen esittely (5 min)

Tutkimuskysymyksen esittely ja orientaatio tulevaisuusverstas-menetelmään "Mitä täällä tapahtuu?" (3 min)

"Millaisia odotuksia opiskelijoilla on restonomi (YAMK) -tutkinnon sisällöstä?"

Millaista osaamista tullaan hakemaan? = tarpeet

Mitä osaamista ei tällä hetkellä vielä itsellä ole? = haasteet

Mitä halutaan oppia? = välineet, oppisisällöt

Lämmittelyleikki (4 min)

Varsinainen tulevaisuusverstas käynnistyi:

- ✓ Odotukset fläpeille (8kpl) "ONGELMAVAIHE" EI VIELÄ RATKAISUJA! Ei keskustelua! Jatkettiin niin kauan kuin odotuksia riitti (6 min)
- ✓ Ohjaaja luki vastaukset, ryhmiteltiin yhdessä (7 min)
- ✓ Kullakin osallistujalla kolme pistettä, äänestettiin (7 min)
- ✓ Kuusi jatko-äänestettyä ideaa kirjoitettiin uusille, erillisille fläpeille (4 min)
- ✓ Ohjeet seuraavaan vaiheeseen (1 min)
- ✓ Ideointi, luovia ratkaisumalleja (kritiikitön), Ei keskustelua! Jatkettiin niin kauan kuin ideoita riitti (7 min)
- ✓ Vetäjä luki ideat ääneen ennen äänestystä ja tarkensi tekstit kaikille ymmärrettävään muotoon (5 min)
- ✓ Äänestettiin keskeisimmät ideat. Kullakin oli alun perin kolme pistettä. Osallistujat halusivat viisi, kun ideoita syntyi niin paljon (3 min)
- ✓ Keskustelu parhaiksi äänestetyistä ideoista (34 min)

Opinnäytetyöpaja (Tommola) 20.4.2017 klo 09.45 - 11.00 Haagassa luokka G307

ReKey-hankkeen esittely (5 min)

Tutkimuskysymyksen esittely ja orientaatio tulevaisuusverstas-menetelmään "Mitä täällä tapahtuu?" (3 min)

Tutkimuskysymys:

"Millaisia odotuksia opiskelijoilla on restonomi (YAMK) -tutkinnon sisällöstä?"

Millaista osaamista tullaan hakemaan? = tarpeet

Mitä osaamista ei tällä hetkellä vielä itsellä ole? = haasteet

Mitä halutaan oppia? = välineet, oppisisällöt

Varsinainen tulevaisuusverstas käynnistyi:

- ✓ Odotukset fläpeille (5kpl) "ONGELMAVAIHE" EI VIELÄ RATKAISUJA! Ei keskustelua! Jatkettiin niin kauan kuin odotuksia riitti (8 min)
- ✓ Ohjaaja luki vastaukset, ryhmiteltiin yhdessä (10 min)
- ✓ Kullakin osallistujalla kolme pistettä, äänestettiin (3 min)
- ✓ Viisi jatko-äänestettyä ideaa kirjoitettiin uusille, erillisille fläpeille (4 min)
- ✓ Ohjeet seuraavaan vaiheeseen (1 min)

- ✓ Ideointi, luovia ratkaisumalleja (kriitikitön), Ei keskustelua! Jatkettiin niin kauan kuin ideoita riitti (12 min)
- ✓ Vetäjä luki ideat ääneen ennen äänestystä ja tarkensi tekstit kaikille ymmärrettävään muotoon (13 min)
- ✓ Äänestettiin keskeisimmät ideat. Kullakin oli käytössään viisi pistettä (5 min)
- ✓ Keskustelu parhaiksi äänestetyistä ideoista (7 min)

Opinnäytetyöpaja (Tommola) 2.12.2017 klo 14.40 - 16.30 Laureassa luokka 244

ReKey-hankkeen esittely (2 min)

Mitä on toistaiseksi tässä kehittämishankkeessa tehty? (2 min)

Mitä tänään tapahtuu? (3 min)

- ✓ Vaiheet ja päämäärä -> 8x8 -ideointi

Tutkimuskysymyksen esittely ja ohjeet ensimmäiseen vaiheeseen (2 min)

”Millaisia odotuksia opiskelijoilla on restonomi (YAMK) -tutkinnon sisällöstä?”

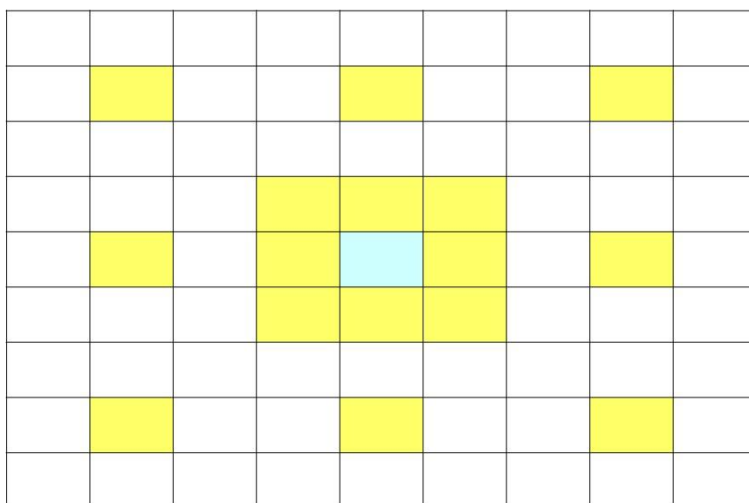
Millaista osaamista tullaan hakemaan? = tarpeet

Mitä osaamista ei tällä hetkellä vielä itsellä ole? = haasteet

Mitä halutaan oppia? = välineet, oppisisällöt

Varsinainen työpaja käynnistyi:

- ✓ Odotukset Post-it-lapuille, hiljainen työskentely yksin (10 min)
- ✓ Ohjaaja luki vastaukset, ryhmiteltiin yhdessä. Syntyi seitsemän isompaa osaamiskokonaisuutta (11 min)
- ✓ Kullakin osallistujalla kolme pistettä, äänestettiin (1 min)
- ✓ Tässä vaiheessa esiteltiin aiempien työpajojen seitsemän osaamistarvetta (1 min)
- ✓ Neljä eniten ääniä saanutta löytyi jo listalta, lopullinen valinta kolmen osaamistarpeen kesken tehtiin Target Tool-menetelmän avulla ja lopulta keskustellen (4 min)
- ✓ Ohjeet seuraavaan vaiheeseen (2 min)
- ✓ 8x8 -ideointi kanvaasille (71 min)



Liite 2: Restonomipelin lauta ja esimerkit pelikorttien ryhmittelystä



Liite 3: Syvähaastatteluiden kulku

- Kehittämistyön taustan esittely (2 min)
- Haastattelun pohjana käytettävän empatiakartan esittely palvelumuotoilun välineenä ja erityisesti tässä syvähaastattelussa (5 min)
 - >mitä haastateltava:
 - ✓ näkee
 - ✓ kuulee
 - ✓ tuntee & ajattelee
 - ✓ sanoo & tekee
 - ✓ pelkää
 - ✓ toivoo
 - suhteessa toimintaympäristöön eli tässä tapauksessa työn murrokseen matkailu- ja ravitsemisalalla
- Tutkimuskysymys: "Miten koet työn murroksen hotelli- ja ravintola-alalla?" (1 min)
- Haastateltava kertoi kokemuksistaan vapaasti haluamassaan järjestyksessä ja ne nauhoitettiin sekä kirjattiin empatiakarttaan haastattelun edetessä
- Varsinaiset haastattelut (14 - 47 min)

